

EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN DE EMCALI EICE-ESP EN LA ÚLTIMA
DÉCADA (1995-2005)

LUIS OMAR MAÑOSCA ÁLVAREZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SANTIAGO DE CALI
2006

EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN DE EMCALI EICE-ESP EN LA ÚLTIMA
DÉCADA (1995-2005)

LUIS OMAR MAÑOSCA ÁLVAREZ

Pasantía para obtener al título de Economista

Director:

JOSÉ ALBERTO DELGADO BARCO
Economista

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SANTIAGO DE CALI
2006

Nota de Aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado
en cumplimiento de los requisitos
exigidos por la Universidad
Autónoma de occidente para optar
al título de Economista

JORGE ENRIQUE BUENO

Jurado

HOLMES SANCHEZ

Jurado

Santiago de Cali, marzo 21 de 2006

AGRADECIMIENTOS

A José Alberto Delgado Barco, profesor de la Universidad Autónoma de Occidente, director del trabajo de grado por sus invaluable aportes sin los cuales no hubiese sido posible la realización de este proyecto.

A la Universidad Autónoma de Occidente.

A los profesores quienes en el transcurso de la carrera me brindaron sus conocimientos.

Al Doctor Gerardo Barona, Director de Talento Humano de Emcali EICE ESP, quien me brindo la oportunidad de llevar acabo esta pasantía en tan importante Empresa.

A la Doctora Julieta Silva Romero, Profesional I de la Gerencia Administrativa de Emcali EICE ESP, por su generoso aporte para la consecución de la información.

A la Doctora Nora Patricia Plazas Bermudez, Jefe Departamento de Prospectiva Proyectos Especiales, por su colaboración en la dirección del trabajo.

A los funcionarios del Departamento Financiero y el del Departamento de Contabilidad de Emcali EICE ESP, por su valioso aporte con información para el desarrollo de la investigación.

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron en la realización del presente trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	21
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
2. OBJETIVOS	23
2.1. OBJETIVO GENERAL	23
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
3. METODOLOGÍA	24
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
3.1.1. Investigación de tipo seccional descriptivo	24
3.1.2. Análisis de serie de tiempo	24
3.2. TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	25
3.2.1. Fuente de recolección de la información	25
3.2.2. Técnicas de recolección de la información	25
3.2.3. Técnicas para el análisis de datos	26
4. MARCO TEÓRICO	28
5. GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS	33
5.1. MARCO LEGAL	36
6. RECUENTO HISTÓRICO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN SANTIAGO DE CALI	39

6.1. EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES, ENERGÍA Y ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO EN CALI	43
6.1.1. Telecomunicaciones	43
6.1.2. Energía	45
6.1.3. Servicio de Energía	45
6.1.4. Acueducto y Alcantarillado	47
7. PROBLEMAS DE PLANTEAMIENTO EN EMCALI	53
7.1. CAMBIOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMCALI	53
7.1.1. Estructura antes de 1996	54
7.1.2. Cambio estructural como sociedad por acción	56
7.1.3. Cambio estructural como Empresa Única, Industrial y Comercial del Estado EICE	58
7.2. DESCAPITALIZACION DE EMCALI EICE ESP	60
8. DESEMPEÑO FINANCIERO 1995 y 2000	71
8.1. ENDEUDAMIENTO	71
8.2. LIQUIDEZ	78
8.3. RENTABILIDAD	79
8.4. UTILIDAD POR NEGOCIOS	81
8.5. UTILIDADES NETAS	89
8.6. INDICADORES DE GESTION	90
9. RESUMEN (1995-2000)	92
10. LA INTERVENCION DE EMCALI	95
10.1. PROCESO DE INTERVENCION	95

10.2. INTERVENCION ASPECTOS LEGALES	95
10.3. CAUSA	96
10.4. GESTIÓN REALIZADA EN RELACIÓN CON LA INTERVENCION	97
10.4.1. Planeación del proceso de intervención	100
10.4.1.1. Junta Asesora	100
10.4.2. Mesa de Concertación	101
10.4.3. Alcaldía de Santiago de Cali y Sindicato de Trabajadores	101
10.4.3.1. Acuerdos	102
10.5. MODELO DE REESTRUCTURACION	103
10.5.1. Nuevo modelo de Emcali	104
10.5.2. Desarrollo del plan de acción para la recuperación de Emcali	111
10.6. FONDO DE CAPITALIZACIÓN SOCIAL	112
10.6.1. Manejo de los recursos del FCS	113
10.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	114
10.8. GOBERNABILIDAD CORPORATIVA	116
10.9. JUNTA DIRECTIVA	117
10.9.1. Responsabilidad de la Junta Directiva	120
10.10. SISTEMA DE GESTIÓN	120
10.11. EVOLUCIÓN DE EMCALI COMO PRESTADOR DE SERVICIOS	
PÚBLICOS EN EL 2004	121
10.11.1. Áreas de influencia	122
10.11.2. Cobertura	122
10.12. EVOLUCIÓN FINANCIERA DURANTE LA INTERVENCION	
(2001-2005)	123

10.13. RESUMEN	138
11. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE EMCALI	140
11.1 ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	140
11.2 ENERGÍA	143
12. PROYECCIONES	145
12.1 MODELO PROPUESTO	145
12.2 ANÁLISIS DEL MODELO	146
12.3 DESCRIPCIÓN DETALLADA ESCENARIO A LARGO PLAZO	148
12.3.1 Proyección de ingresos por facturación Emcali	149
12.3.2 Proyección de egresos para Emcali	150
12.3.3 Calculo de depreciaciones	151
12.3.4 Balance general	152
12.3.5 Estado de pérdidas y ganancias	158
12.3.6 Flujo de caja	159
12.3.7 Termoemcali	161
12.4 REESTRUCTURACIÓN DE ACREENCIAS	162
12.5 FONDO DE CAPITALIZACIÓN SOCIAL	167
13. CONCLUSIONES	173
BIBLIOGRAFIA	176
ANEXOS	177

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cobertura de servicios general a oct/1999	51
Cuadro 2. Contratación PPA 1999	67
Cuadro 3. Participación de los negocios en la deuda pública LP	73
Cuadro 4. Saldo de la deuda pública	74
Cuadro 5. Apalancamiento del Activo	74
Cuadro 6. Apalancamiento del activo LP	76
Cuadro 7. Apalancamiento del patrimonio	77
Cuadro 8. Liquidez 1995-2000	78
Cuadro 9. Total activos 1995-2000	79
Cuadro 10. Total patrimonio 1995-2000	79
Cuadro 11. Ingresos y Gastos del negocio de Energía 1995-2000	83
Cuadro 12. Participación del negocio de Energía en los ingresos totales	83
Cuadro 13. Ingresos y gastos del negocio de acueducto y alcantarillado	85
Cuadro 14. Participación del negocio de acueducto y alcantarillado en los ingresos totales 1995-2000	85
Cuadro 15. Ingresos y gastos del negocio de telecomunicaciones	86
Cuadro 16. Participación del negocio de telecomunicaciones en los ingresos totales 1995-2000	87
Cuadro 17. Variación de los ingresos 1995-2000	88
Cuadro 18. Utilidad Neta	89
Cuadro 19. Aportes a la reestructuración	106
Cuadro 20. Cobertura 2000-2004	123

Cuadro 21. Ranking de las empresas de servicios públicos 2003	123
Cuadro 22. Participación de la deuda 2001-2005	124
Cuadro 23. Razón de Liquidez 2001-2005	125
Cuadro 24. Liquidez – Emcali, EPM y ETB	125
Cuadro 25. Apalancamiento del Activo 2001-2005	127
Cuadro 26. Apalancamiento del activo LP 2001-2005	128
Cuadro 27. Apalancamiento del patrimonio 2001-2005	129
Cuadro 28. Indicadores de gestión Acude. y Alcant. (1999-2002)	140
Cuadro 29. Indicadores de gestión Acueducto y Alcan. (2003-2005)	141
Cuadro 30. Indicadores de gestión Energía (1999-2002)	142
Cuadro 31. Indicadores de gestión Energía (2003-2005)	143
Cuadro 32. Ingresos por facturación (2003-2005)	147
Cuadro 33. Egresos (2003-2005)	148
Cuadro 34. Proyección del ingreso 2003-2022	149
Cuadro 35. Proyección de los egresos 2003-2022	151
Cuadro 36. Depreciación	152
Cuadro 37. Deudores Municipio de Cali	154
Cuadro 38. Pasivo pensional	156
Cuadro 39. Generación de Emcali	160
Cuadro 40. Reestructuración de Acreencias	162
Cuadro 41. Amortización tramo A	168
Cuadro 42. Amortización tramo B	169
Cuadro 43. Amortización tramo C	170
Cuadro 44. Amortización por cada Tramo	172

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Estructura Gerencia General hasta 1996	54
Grafico 2. Estructura Gerencia de Energía hasta 1996	54
Grafico 3. Estructura Gerencia de Teléfonos hasta 1996	55
Grafico 4. Estructura Gerencia de Acueto. y Alcantarillado hasta 1996	55
Grafico 5. Organigrama de Emcali Corporativo (1996)	56
Grafico 6. Organigrama ENERCALI (1996)	57
Grafico 7. Organigrama EMCATEL (1996)	57
Grafico 8. Organigrama ACUACALI	58
Grafico 9. Organigrama EMCALI EICE (1999)	59
Grafico 10. Endeudamiento 1995-2000	71
Grafico 11. Endeudamiento financiero 1995-2000	73
Grafico 12. Apalancamiento (deuda t/activo t) 1995-2000	75
Grafico 13. Apalancamiento LP (deuda LP/activo t) 1995-2000	76
Grafico 14. Apalancamiento del Patrimonio 1995-2000	77
Grafico 15. Rentabilidad del activo 1995-2000	80
Grafico 16. Rentabilidad del Patrimonio 1995-2000	81
Grafico 17. Evolución de ingresos y gastos de Energía 1995-2000	83
Grafico 18. Evolución de ingresos y gastos de Acueducto y Alcan.	85
Grafico 19. Evolución de ingresos y gastos de Telecomunicaciones	86

Grafico 20. Total Ingresos por negocios1995-2000	87
Grafico 21. Total Egresos 1995-2000	88
Grafico 22. Utilidad Neta 1995-2000	90
Grafico 23. Estructura organizacional según resolución 820/2004	116
Grafico 24. Deuda pública a largo plazo 2001-2005	124
Grafico 25. Comportamiento del pasivo	126
Grafico 26. Apalancamiento del activo 2001-2005	127
Grafico 27. Apalancamiento del activo LP 2001-2005	128
Grafico 28. Apalancamiento del patrimonio 2001-2005	129
Grafico 29. Total ingresos 2001-2005	130
Grafico 30. Total ingresos – Empresas SPD 1999-2004	130
Grafico 31. Total ingresos por unidad de negocios 2001-2005	131
Grafico 32. Total egresos 2001-2005	132
Grafico 33. Total egresos – Empresas SPD 1999-2004	132
Grafico 34. Utilidad neta 2001-2005	134
Grafico 35. Utilidad neta – Empresas SPD 1999-2004	134
Grafico 36. Rentabilidad del Activo 2001-2005	136
Grafico 37. Rentabilidad del Patrimonio 2001-2005	136
Grafico 38. Rentabilidad del Activo – Emcali, EPM y ETB	137
Grafico 39. Rentabilidad del Patrimonio – Emcali, EPM y ETB	137
Grafico 40. Estructura modelo financiero consolidado	146

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Balance general consolidado 1995 - 2005	178
Anexo 2. Estado de resultados consolidado	180
Anexo 3. Balance general consolidado a precios constantes del 2005	181
Anexo 4. Estado de resultados consolidado a precios const. del 2005	183
Anexo 5. Balance general Energía	184
Anexo 6. Estado de resultados Energía	186
Anexo 7. Balance general Energía a precios constantes del 2005	187
Anexo 8. Estado de resultados Energía a precios const. del 2005	189
Anexo 9. Balance general Acueducto Y Alcantarillado	190
Anexo 10. Estado de resultados Acueducto y Alcantarillado	192
Anexo 11. Balance general Acu. y Alc. a precios constantes del 2005	193
Anexo 12. Estado de resultados Acu. y Alc. a precios const. del 2005	195
Anexo 13. Balance general Telecomunicaciones	196
Anexo 14. Estado de resultados Telecomunicaciones	198
Anexo 15. Balance general Telecomu. a precios constantes del 2005	199
Anexo 16. Estado de resultados Telecomu. a precios const. del 2005	201

GLOSARIO

ACTIVO: *es el conjunto de bienes que posee la empresa*

ACUEDUCTO: *es la distribución de agua apta para el consumo, incluida la conexión y la medición, y tiene como actividades complementarias la captación, procesamiento, tratamiento, almacenamiento, conducción y transporte.*

ALCANTARILLADO: *es la recolección de residuos líquidos a través de tuberías. Como actividades complementarias están el transporte, tratamiento y disposición final.*

APALCAMIENTO FINANCIERO: *consiste en incrementar la proporción de la deuda a la que opera la empresa, utilizar deuda siempre y cuando que el dinero prestado rente por encima de lo que cuesta.*

BALANCE GENERAL: *es un estado financiero que permite medir, en un momento, lo que ella tiene o lo que ella adeuda, tanto a sus acreedores como a sus socios.*

E.I.C.E: *Empresa Industrial y Comercial del Estado*

ENERGÍA ELECTRICA: *se presta cuando se transporta energía desde una red regional que transmite al domicilio del usuario final y hacen parte integral del servicio la conexión y la medición. Como actividades complementarias están la generación, comercialización, transformación, interconexión y transmisión.*

EPA: *Contrato de Compra de Energía.*

E.S.P: *Empresa de Servicios Públicos*

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS: *mide las utilidades que la empresa ha obtenido en un determinado periodo.*

FONDO DE CAPITALIZACION SOCIAL: *instrumento de recuperación, estabilización y capitalización de empresas de servicios públicos.*

INDICE FINANCIERO: *expresión numérica entre dos cantidades de los estados financieros de la empresa*

INTERVENCIÓN: *es la facultad constitucional del estado actuando como autoridad administrativa regulatoria, de control, inspección y vigilancia, en los procesos del mercado y en el ámbito político.*

LEY 142: *reglamenta la prestación de Servicios Públicos Domiciliarios*

LEY 143: *reglamenta la prestación del servicio de energía eléctrica*

LIQUIDEZ: *es la capacidad de pagar las deudas con efectivo*

PASIVO: *es lo que la empresa adeuda u obligaciones que la empresa tiene en un momento determinado.*

PATRIMONIO: *es la parte de la empresa que pertenece a los accionistas.*

POSESIÓN: *es una medida de intervención cautelar, mediante la cual la autoridad competente, en este caso la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, asume la administración de la entidad para enervar los hechos que no le permiten desarrollar regularmente su actividad empresarial.*

PPA: *contrato de suministro de capacidad y de energía eléctrica a largo plazo (Power Purchase Agreement).*

PTAR: *planta de tratamiento de Aguas Residuales.*

RAZONES FINANCIERAS: *es una herramienta utilizada para el análisis financiero, es el resultado de comparar las cifras contables de la empresa, miden igualmente los resultados de la gestión.*

RENTABILIDAD: *es la capacidad que tiene la empresa para generar utilidad o beneficio que rinde en un periodo algo, o lo que de ellos se cobra.*

SERVICIOS PÚBLICOS: *son Aquellos que satisfacen necesidades colectivas.*

SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS: *el artículo 14 de la Ley 142 de 1994 dice que los servicios públicos domiciliarios son los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, telefonía pública básica conmutada, telefonía móvil rural y distribución de gas combustible.*

TELEFONIA PUBLICA BASICA CONMUTADA: *es el servicio básico de telecomunicaciones e incluye la telefonía móvil rural. A este servicio corresponde la larga distancia nacional e internacional.*

TERMOEMCALI: *es una planta térmica de generación de energía eléctrica de ciclo combinado con una capacidad de 233,8 MW. Su combustible principal es el gas natural y puede utilizar fuel oil como combustible de respaldo.*

USUARIO: *persona, que, por concesión gubernamental o por otro título legítimo, goza un aprovechamiento de los servicios públicos.*

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en EMCALI E.I.C.E. E.S.P en desarrollo de una pasantía, presentada a la Universidad Autónoma de Occidente, como opción de grado.

Para una mejor comprensión por parte del lector, se dividió en doce capítulos donde se hace un análisis de la evolución de la situación de Emcali en los últimos diez años.

Se tomó como base el periodo comprendido entre 1995 – 2005, este a su vez se dividió en dos periodos, el primero que va de 1995 al 2000 (antes de la intervención) y el segundo esta entre 2001 y 2005 (después de la intervención).

Se hizo énfasis en describir el origen del deterioro financiero de la empresa y en determinar la existencia de evidencia que demuestra la pérdida de autonomía, lo que condujo a la caracterización de los preceptos de Duglass North, que se toma como marco teórico del presente trabajo.

Además se realizó un análisis financiero de la empresa tanto en el primer periodo como en el segundo, también se hace una completa descripción de la forma como se llevó a cabo el proceso de intervención de Emcali por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. Igualmente se hace un análisis al segundo periodo donde la empresa recupera su autonomía, con la aplicación un nuevo modelo. Ya para finalizar se hace una descripción de las proyecciones que Emcali en común acuerdo con los acreedores, se comprometió a cumplir, estas proyecciones van desde el año 2003 hasta el año 2022.

INTRODUCCION

Durante la década de los noventa, la mayoría de los países con economías de mercado redefinieron el papel del estado en la prestación de los servicios públicos a la población. En esencia los antiguos monopolios estatales fueron remplazados por estructuras de mercado con participación de capitales privados en un ambiente de competencia. Los gobiernos reorientaron su participación en los mercados, transfiriendo en parte al sector privado la prestación de los servicios y asumiendo más activamente el papel de reguladores y vigilantes de los prestadores.

Bajo este nuevo enfoque constitucional las empresas prestadoras de los servicios públicos, se han visto en la necesidad de atraer nuevos capitales para la ampliación y modernización de la infraestructura existente, bajo este escenario y a partir de la puesta en marcha de la ley 142 de 1994, vienen operando en continua evolución las empresas del sector de servicios públicos domiciliarios en Colombia. Como consecuencia empresas como EMCALI, de quien se centra este documento; ven como nuevos actores entraron en la prestación de los servicios y experimenta cambios estructurales importantes, desde luego para enfrentar las nuevas directrices del mercado.

El desempeño de las actividades económicas a través del tiempo es el efecto de una multitud de variables financieras que tienen que ver con las fuerzas esenciales del desarrollo empresarial, el que a su vez es tan solo uno de los tantos aspectos que conforman la problemática de Emcali.

El conocimiento sistemático de dicho desempeño financiero y de su dinámica es el primer paso hacia la conformación de diagnósticos que sirvan de base para la toma de correctivos, así como a estudios que profundicen en sus aspectos más sobresalientes.

Para facilitar las comparaciones y disminuir el efecto de los precios los balances generales y los estados de resultados se deflactaron por el índice de inflación precios del 2005, de acuerdo a la metodología propuesta por el profesor director de esta investigación.

Este documento presenta un análisis de las Empresas Municipales de Cali EMCALI EICE ESP, con respecto a la evolución de su situación a lo largo de estos diez (10) años, dentro de un nuevo marco legal y un nuevo escenario para la prestación de los servicios públicos domiciliarios, que va desde un deterioro progresivo de las finanzas de la empresa, pasando por una profunda crisis, la intervención por parte del Estado, hasta la aplicación de un nuevo modelo, que, siendo muy reciente es muy prematuro poder afirmar que ya se pueden ver los resultados de la gestión. Igualmente Incluye una descripción de la transformación de la empresa bajo el actual marco institucional y regulatorio del sector. El documento analiza a su vez la evolución financiera de la empresa, ajustándola a la realidad, para ello se parte de los Estados Financieros del periodo comprendido desde 1995 hasta diciembre de 2005, a precios constantes de este último.

Se a tenido en cuenta igualmente, para una mejor visualización de la situación coyuntural de Emcali, analizando por separado la evolución de la empresa antes de su intervención (1995-2000) por parte de la SSPD y después de esta (2001-2005), basado en la utilización del método de investigación transacciones descriptiva, recolectando información actual e histórica de la Empresa, conjuntamente con el manejo del análisis de series de tiempo en el que se estudiarán los cambios a través del tiempo, en las variables de desempeño de la empresa.

El proceso comienza con la recolección de los estados financieros de Emcali, literatura que trata sobre el tema de los servicios públicos, y todo lo que hay escrito sobre el caso Emcali. Una vez obtenida esta información se crea una

base de datos en una hoja eléctrica con estados financieros, aplicando la formulación necesaria para la obtención de los indicadores financieros y los análisis verticales y horizontales, consecuentemente se emiten los respectivos análisis de los resultados emitiendo los juicios de valor para cada caso en particular. La información se dividió en dos bloques o periodos, un primer bloque que data de 1995 hasta el año 2000 y la otra parte va desde el 2001 hasta el 2005, lo que se pretende es ubicar al lector en dos escenarios diferentes enmarcados entre una profunda crisis financiera de la empresa y la posterior intervención de la misma por parte del estado.

De esta manera se logra mostrar claramente los antecedentes que dieron origen a la aplicación de esta medida y al desarrollo de la misma evidenciándose en un panorama muy diferente al finalizar el periodo en que se realizó el presente análisis.

Lo que se pretende con este documento es hacer un seguimiento lo más exacto posible a lo largo de la última década, a la situación de las Empresas Municipales de Cali – EMCALI EICE ESP, con el fin de dar claridad de los hechos a los interesados en este caso en particular, que afecta de alguna u otra forma la sociedad caleña.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Los mercados han evolucionado de forma y ritmos diferentes en los distintos sectores de servicios públicos. Diferencia que igualmente exige respuestas gerenciales y organizacionales, prevaleciendo por encima de todo la autonomía para la toma de decisiones, que conlleven al desarrollo económico de la empresa y la región.

Para Douglass C. North seguidor de la corriente del nuevo institucionalismo, define en su obra que el desempeño económico esta basado en el cumplimiento del institucionalismo (Normas). Nos habla que los cambios institucionales dan forma a la manera en que la sociedad evoluciona a través del tiempo y siendo la clave para atender los cambios históricos, el no cumplimiento o interferir en la manera como se desarrollan las instituciones en su autonomía en la toma de decisiones, hace que la finalidad del desarrollo económico se vea afectada.

En el caso del contexto Colombiano, las empresas de servicio publico, muestran comportamientos totalmente diferentes en cuanto a su desempeño económico, a través del tiempo, enmarcados en un orden institucional, donde cada empresa le a dado el manejo de acuerdo a sus circunstancias. Por este motivo es necesario conocer la evolución de la situación de Emcali con el fin de determinar la existencia de evidencia que aclare lo ocurrido en el transcurso de los últimos diez años en materia de su desempeño financiero, teniendo en cuenta que dentro de este periodo la historia de la empresa se a desarrollado en tres etapas muy claras deterioro financiero que culmino en crisis, el proceso de intervención y su posterior recuperación gracias a la aplicación de un nuevo modelo, diseñado para Emcali.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿A que se debieron los cambios estructurales experimentados por Emcali por la vía institucional?

¿Como se ve reflejada la situación de Emcali en el desempeño financiero entre 1995 – 2005?

¿Como se presentan los indicadores de desempeño en el transcurso de este periodo?

¿Como se logro la recuperación de Emcali en los últimos años?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar mediante un análisis la evolución de la situación de Emcali durante la última década.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar los cambios estructurales más importantes sufridos por Emcali en los últimos diez años.
- Realizar una descripción y posterior análisis detallado de la situación financiera de la Empresa.
- Determinar el desempeño de Emcali a través de los indicadores de gestión (eficiencia, eficacia, y cobertura).
- Analizar como de logro la recuperación de la Empresa.

3. METODOLOGIA

Para el diseño metodológico de la presente investigación se tendrán en cuenta los objetivos enunciados en el anteproyecto para su alcance y se dará respuesta al problema planteado. Para tal fin se explican los siguientes elementos que se tendrán en cuenta para el desarrollo del diseño metodológico:

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se utilizarán dos tipos de investigación no experimentales:

3.1.1 investigación de corte seccional descriptivo. En el que se describirá el desempeño financiero y de gestión de la empresa objeto de este estudio, para los años 1995 – 2000 como la primera parte, 2001 – 2005 como la segunda parte y 2003 – 2022 para las proyecciones.

Para este estudio, se utilizará un método de investigación transaccional descriptivo, en el cual se recolectarán datos actuales e históricos de la empresa, con el fin de describir el comportamiento de los indicadores financieros y de las variables de desempeño de las empresas municipales de Cali - Emcali.

3.1.2 Análisis de series de tiempo. En el que se estudiarán los cambios a través del tiempo, en las variables de desempeño de la empresa. Para este estudio. Se utilizará un método de investigación longitudinal panel.

Adicionalmente, se realizará un breve análisis de Estados Financieros, en el cual se identificarán los cambios más representativos que se dieron en los diferentes periodos, con el fin de hacer una aproximación a la situación de la empresa objeto de este estudio, en este caso Emcali EICA ESP.

La información, tanto financiera como de la estructura de la empresa se obtendrá por medio de la realización de visitas al Departamento Financiero y al Departamento de prospectiva de la empresa, así como de búsquedas en bases de datos y consulta de los registros en la pagina Web. Estos estados financieros estarán disponibles en la biblioteca de la Universidad, para futuros estudios, en la línea de investigación sobre desempeño financiero.

3.2 TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.2.1 Fuentes de recolección de la información. La investigación que se realizará en la empresa, permitirá definir y analizar claramente su evolución antes y después de la intervención por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. Para tal fin se recurrirá al tipo de fuente secundario para la obtención de la información, bajo el siguiente procedimiento:

- La obtención de la información financiera se hará con el personal encargado del manejo de dicha información en el Departamento financiero, como son: los estados financieros y los estados de resultados de Emcali (consolidado) y por unidad de negocios (Acueducto y Alcantarillado, Energía y Telecomunicaciones), del periodo comprendido entre los años de 1995 y 2005.

- La información que tiene que ver con los indicadores de gestión será solicitara al encargado del Departamento de prospectiva

- la información complementaria se obtendrá de fuentes escritas como libros, revistas, periódicos, informes, etcétera. Que puedan brindarnos información complementaria acerca de los temas a tratar en la presente investigación.

3.2.2 Técnicas de recolección de información. La herramienta o técnica para la recolección de la información del presente estudio será la de análisis de

documentos, ya que nos basaremos ampliamente en las fichas bibliográficas (libros, revistas, periódicos, informes, etc.), en los listados de los estados financieros y de resultados de la empresa, de los años que van desde 1995 a 2005, como también en la información que existe del particular en las diferentes paginas de la Internet, que representa una de las técnicas para la recolección de información más importante del momento.

3.2.3 Técnicas para el análisis de datos. Una vez se obtenga la información de los estados financieros y los indicadores de gestión se procederá de la siguiente forma:

-Se hará la clasificación de los balances financieros (impresos) por unidad de negocios y consolidado es decir el total Emcali, del periodo comprendido entre 1995 y 2005. -En una hoja de cálculo se digitaran una a una las cifras de los estados financieros y los estados de resultados. -Una vez obtenida esta base de datos se creara el índice con el cual se deflactarán los valores, llevándolos a precios constantes del 2005, con el fin de que los valores se ajusten a la realidad.

El índice obtenido para cada año es el siguiente:

ÍNDICES		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
INFLACIÓN	%	19,46	21,63	17,68	16,70	9,23	8,75	7,65	6,99	6,49	5,50	4,85
		1,195	1,216	1,177	1,167	1,092	1,088	1,077	1,070	1,065	1,055	
INDICE		0,33	0,39	0,47	0,56	0,65	0,71	0,77	0,83	0,89	0,95	1

-Cunando se tenga la base de datos o los estados financieros deflactados se procederá al cálculo de los indicadores e índices financieros, como también al respectivo análisis horizontal y vertical.

-Los indicadores que se analizarán en este estudio son los siguientes:

- **Rentabilidad:**

Retorno en ventas = Utilidad neta/ Ventas

Retorno en activos = Utilidad neta/ Activos

Retorno en patrimonio = Utilidad neta/ Patrimonio

- **Apalancamiento:**

Deudas totales/ Activos totales

Deudas a largo plazo/ Activos totales

Deudas/ Patrimonio

- **liquidez:**

Razón corriente = Activos corrientes/Pasivos corrientes

Prueba acida = Activos corrientes – Inventarios/Pasivos corrientes

Capital de trabajo = Activos corrientes – Pasivos corrientes

-Los datos se presentaran a lo largo del documento en cuadros debidamente enumerados, con sus respectivos gráficos si se requieren.

4. MARCO TEORICO

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, se han tomado los principales argumentos de Douglass C. North en su libro “Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico”, enmarcado en la corriente del nuevo institucionalismo.

El institucionalismo puede ser visto como una alternativa heterodoxa al neoclasicismo, pero sin abandonarlo, por que aplica las categorías e instrumentos de la teoría económica convencional. El bagaje teórico de esta corriente proviene de la escuela institucionalista, que había sido opacada y duramente criticada por los postulados económicos de la teoría neoclásica. La propuesta radica en definir la centralidad de las instituciones en la dinámica y desarrollo de los sistemas económicos. Se conceptualiza como las reglas de juego que rigen la vida económica, política y social, y que explica el éxito o fracaso de un sistema económico. El desempeño económico de un país no puede ser explicado por la suma exclusiva de los factores de la producción, por lo que a dicha función es necesario agregar el carácter institucional englobado en un conjunto de instituciones que dan mayor certidumbre al intercambio y prosperidad a las transacciones a un menor costo posible. Las instituciones, ya sea de tipo formal o informal definen el marco de restricciones legales en el cual los individuos actúan, se organizan e intercambian.

El Institucionalismo Económico se define como las normas implícitas o explícitas que regula la adopción de decisiones por los individuos y que limitan voluntaria o involuntariamente, nuestra capacidad de elegir.

Para North la definición de la institución es la siguiente “Son reglas del juego en una sociedad; mas formalmente, son restricciones creadas por las personas para dar forma a la interacción humana”.

Contextualizando un poco más a North, agrega que, el cambio institucional da forma a la manera en que la sociedad evoluciona y a su vez el desempeño económico esta influenciado por la evolución de las instituciones a través de el tiempo. Los mercados están vinculados a una serie de instituciones políticas y económicas, que su vez le brindan a estos, costos bajos de transacción y compromisos creíbles que hacen posible el factor de eficiencia. Existen cuatro variables que determinan el costo de las transacciones en el intercambio:

- El costo de medir los atributos valuales de los bienes y servicios, se refiere a los costos que hay que asumir no solo son por la característica física de un bien o servicio, si no también por el puñado de derechos que acompañan a este bien o servicio (derechos de propiedad).
- El tamaño del mercado, puede tratarse de un mercado personal o un mercado impersonal, en el primero se restringe a los participantes y reduce las especificaciones y las ejecuciones costosas; para el segundo no hay restricciones y las especificaciones por tener que ser más elaboradas aumenta los costos de transacción.
- El cumplimiento, debido a la existencia del oportunismo y las trampas, se hace necesario la elaboración de contratos, la creación de un sistema judicial imparcial que vigile el cumplimiento de estos contratos es la clave del desarrollo económico.
- Las actitudes ideológicas y las perfecciones, son claves para la toma de decisiones y determinan si las reglas del juego son justas o injustas, afectando el desempeño económico. Es la libertad que existe para emitir juicios de valor

Partiendo de estos principios fundamentales, y dado que es más frecuente que los mercados estén vinculados a una serie de instituciones Políticas y Económicas con la existencia de fallas en el sector tanto público como privado, objeto de la presente investigación, podemos determinarlo de manera más micro lo ocurrido con las Empresas Municipales de Cali EMCALI.

El determinante más importante del desempeño Económico es el cumplimiento de los acuerdos, la habilidad de hacer que se cumplan dichos acuerdos a través del tiempo y del espacio, siendo esta la piedra fundamental de un mercado eficiente. En este orden de ideas y basándonos a los anteriores planteamientos se puede establecer, el origen de la gran diferencia que existe entre EMCALI y algunas de las empresas del sector de servicios públicos domiciliarios, en cuanto a su desempeño a lo largo de su funcionamiento, un ejemplo de ello pueden ser las Empresas Públicas de Medellín (EPM).

En este punto, salta la pregunta que siempre nos hacemos, ¿cómo llega a hacer EPM a través de los años una de las mejores Empresas de Colombia y como es que EMCALI no logra llegar hacer igual de eficiente? En el libro “La encrucijada de los servicios públicos” de Raúl Jaramillo nos despeja de alguna forma el anterior cuestionamiento citando lo siguiente:

“Medellín, con mas de dos millones y medio de habitantes y casi cuatro millones en el área metropolitana y enlaces conurbados, sigue siendo la ciudad líder en materia de servicios públicos domiciliarios, con una cobertura domiciliarias plena en la ciudad y conglomerado extenso de municipios cercanos. Por su importancia estratégica y económica, cada día aumenta el riesgo de que EPM se convierta en botín. En primera estancia, A sido difícil defenderla de los políticos locales, pero se ve también como la gran oportunidad de compra para los grupos Nacionales y Extranjeros que le vienen apostando a la privatización de los mejores emporios públicos. La nación, por su parte no deja de mirarla como una Empresa extremadamente importante como contribuyente y como posible generadora de recursos fiscales directos. Los tres riesgos, a menudo orquestados con denuncias que se agigantan por manos ocultas, se multiplican de manera proporcional al crecimiento exitoso de

la Empresa, que ha entrado al nuevo siglo como un holding con vocación transnacional”.¹

“Cali, con dos millones novecientos mil Habitantes, paso de la generación antigua de la CVC en Anchicayá a convertirse en comprados del sistema integrado, con una pequeña participación en la planta de Termo Emcali. Después de dos décadas de manejo improvidente, sus Empresas Municipales (EMCALI) viven en una crisis crónica con un pasivo imposible de atender, un sindicato capas de obstruir varias de las soluciones intentadas por diversas instancias, y unos acreedores financieros poco flexibles a las soluciones. Para completar, el fisco municipal se encuentra en problemas agudos, pues además de ser dueño nominal, es también el principal deudor de las empresas. En este momento, parece evidente la no sostenibilidad de EMCALI, la cual se encuentra intervenida por la superintendencia de Servicios Públicos desde abril del dos mil y ensaya en forma desesperada acuerdos con las partes que se incumplen uno tras otro.

Al igual que sucede con otras Empresas regionales, la presión política intenta endosar los pasivos de EMCALI a la Nación, cuando la crisis fiscal Nacional hace de esta la salida menos propicia, y en el plano ético, la más in equitativa frente a la mayoría de ciudades que han manejado con pulcritud y eficiencia sus Empresas de Servicios”.²

La explicación, que se puede dar a los anteriores cuestionamientos de acuerdo con lo expuesto por Douglass North puede ser el siguiente: dado que para EMCALI ha existido desde sus inicios una gran interferencia en su autonomía, al igual que no se han respetado los principios institucionales, por parte de algunos grupos interesados en sus beneficios particulares. En el caso de EPM ocurrió todo lo contrario si se ha respetado su autonomía, como también no a

¹ JARAMILLO, RAUL. La encrucijada de los servicios públicos. Bogota. 2005. p. 41.

² Ibíd., p. 40.

existía interferencia institucional por parte de los grupos, esto demuestra el éxito alcanzado de esta Empresa a través de los años.

5. GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS.

A comienzos del siglo veinte, se vio el surgimiento de innumerables empresas privadas asumiendo el suministro de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica y telefonía, pero luego de verse comprometida la universalidad de la comunidad entera y de que el tratamiento tarifario beneficiaba a unos pocos y perjudicaba a otros sectores de la producción o a la comunidad en general el Estado asumió el control de los servicios públicos domiciliarios.

En el caso Colombiano la Constitución Política no se encuentra una definición de los Servicios Públicos Domiciliarios (SPD), pero si miramos las actas de La Asamblea Nacional Constituyente, encontramos que los servicios públicos son: “aquellos que satisfacen necesidades colectivas”; esta clasificación incluye la administración de justicia, protección del medio ambiente, la salud, la educación, la provisión de agua potable, energía eléctrica, gas domiciliario y transporte público. El artículo 14 de la Ley 142 de 1994 dice que los servicios públicos domiciliarios son los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, telefonía pública básica conmutada, telefonía móvil rural y distribución de gas combustible, describiéndolos así:

- **Acueducto:** Es la distribución de agua apta para el consumo, incluida la conexión y la medición, y tiene como actividades complementarias la captación, procesamiento, tratamiento, almacenamiento, conducción y transporte.
- **Alcantarillado:** Es la recolección de residuos líquidos a través de tuberías. Como actividades complementarias están el transporte, tratamiento y disposición final.

- **Aseo:** Es la recolección de residuos sólidos, y tiene como actividades complementarias el transporte, aprovechamiento, tratamiento y disposición final.
- **Energía Eléctrica:** Se presta cuando se transporta energía desde una red regional que transmite al domicilio del usuario final y hacen parte integral del servicio la conexión y la medición. Como actividades complementarias están la generación, comercialización, transformación, interconexión y transmisión.
- **Gas combustible:** Es la distribución de gas a través de tuberías desde un gasoducto central hasta el domicilio del usuario final, y hacen parte del servicio la conexión y la medición. Las actividades complementarias son la comercialización y el transporte.
- **Telefonía pública básica conmutada:** Es el servicio básico de telecomunicaciones e incluye la telefonía móvil rural. A este servicio corresponde la larga distancia Nacional e Internacional.

Los principios constitucionales de los servicios públicos domiciliarios son:

-La universalidad: extensión de los servicios a la totalidad de habitantes.

-La solidaridad: el derecho de los estratos pobres a que se les subsidie el consumo.

-La eficiencia: la imposibilidad de trasladar costos ineficientes por la vía de la tarifa.

-La sostenibilidad financiera: las tarifas deben incorporar los costos de los prestadores.

-La descentralización: el Municipio es el responsable de garantizar la prestación a los habitantes.

-La participación: el derecho de los usuarios a participar en la gestión y fiscalización de los prestadores.

5.1. MARCO LEGAL

Con el fin de replantear alternativas al viejo monopolio del Estado que estaba presente en algunos sectores de la economía y que hasta hace poco operó, la Constitución Nacional de 1991, se ocupó de este tema en particular. En especial, lo contenido en el artículo 365³, que define y organiza lo relativo a los servicios públicos, tema central de este análisis. Pero es el artículo 367 de la Constitución, el que más claridad hace acerca de los *servicios públicos domiciliarios*, haciendo una clasificación más precisa, en cuatro aspectos esenciales: calidad, financiación, cobertura y régimen tarifario.

- En el Artículo 365, de la Constitución dispone que:

Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio Nacional. Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente por comunidades organizadas o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una u otra cámara, por iniciativa del gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha ley queden privadas del ejercicio de una actividad lícita.

- La Ley 142 de 1994: a través de esta ley se expide el régimen de los servicios públicos, que se aplica a los servicios domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telecomunicaciones, entre otros. El principal propósito de la ley fue estimular formas de gestión de las empresas y prestación de los servicios que garantizaran la eficacia y la eficiencia en la prestación de los servicios públicos.

Esta ley cumple con las siguientes disposiciones:

- Separar las responsabilidades de regulación y control, de las responsabilidades empresariales. Las primeras en cabeza del Estado como ente de regulación (Superintendencia de Servicios Públicos) y las segundas en cabeza de las empresas prestadoras de servicios públicos, ESP (contenido en el artículo 14 de la ley 142).
- A las comisiones de regulación las encargó de dictar, para todas las empresas prestadoras de servicios públicos, ESP, las normas para la prestación de los servicios, reglamentar los planes de Gestión y Resultado, determinar los criterios para establecer las tarifas, etc.
- A la Superintendencia de Servicios Públicos la encargó del control, la inspección y vigilancia de lo reglamentado por las comisiones, incluyendo así el desempeño y el nivel de calidad de los servicios que prestan todas las empresas prestadoras de servicios públicos, ya sean públicas o privadas.
- A los municipios les asignó la responsabilidad de garantizar la prestación eficiente de los servicios públicos, la participación de los usuarios en la gestión y fiscalización de las entidades que prestan servicios públicos, el otorgamiento de subsidios a los más pobres y, de ser necesario, la prestación directa de los servicios.
- En la Ley 142 se estableció también la obligación de transformar la figura jurídica de las empresas prestadoras de servicio, definiendo que las actuales ESP deberían ser sociedades por acciones, o en su defecto Empresas Industriales y Comerciales del Estado, solo después de dos años de expedida

³ HENAO, Javier. Constitución política de Colombia. 10 ed. Bogotá: Temis, 1993. p. 201.

la Ley. En el caso de Emcali se define como Empresa Industrial y Comercial de Estado (EICE) y Empresa de Servicios Públicos E.P.S.

6. RECUENTO HISTORICO DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

El desarrollo urbano de Cali desde comienzos del siglo XX se caracterizó por el auge progresivo de diversas actividades económicas que constituyeron condiciones muy importantes para la generación de flujos migratorios hacia nuestra ciudad, lo que produjo fuertes demandas de vivienda y servicios públicos de acueducto, alcantarillado, energía y teléfonos.

Al terminar la tercera década del siglo XX los servicios de energía y teléfonos eran administrados y suministrados por compañías privadas, en tanto que los servicios de Acueducto y Alcantarillado eran prestados por parte del municipio. Por la complejidad que significaba para la Administración Municipal el manejo de los servicios de acueducto, alcantarillado, plaza de mercado y matadero público, el Honorable Concejo mediante Acuerdo No. 13 de agosto de 1931 creó las “Empresas Municipales”, asignándole el manejo del acueducto municipal, la plaza de mercado, el matadero, la administración y recaudo de los impuestos de espectáculos y de Alcantarillado. A mediados del año 34, con la apertura del puerto de Buenaventura significó el surgimiento de Cali como polo importante de desarrollo, provocando una elevada tasa de crecimiento demográfico debido a la población inmigrante, lo que se evidenció en la aparición de nuevos barrios legales e ilegales, y generó una gran demanda en servicios públicos. La ciudad comenzó entonces la expansión y se convirtió en la metrópoli del sur occidente Colombiano⁴.

Mediante el Acuerdo 50 del 1 de diciembre de 1961 el Concejo Municipal de

⁴ JARAMILLO, Op. cit., p. 19.

Cali creó un organismo autónomo con carácter legal de establecimiento público con personería jurídica y patrimonio propio, el cual sustituyó a las Empresas Municipales de Cali. Las funciones asignadas al establecimiento comprendían originalmente la dirección, organización, administración, ensanches, conservación y mantenimiento de las empresas e instalaciones de propiedad del municipio de Cali que constituyen el Acueducto Municipal, el Alcantarillado Municipal, la Empresa de Energía Eléctrica Municipal, la Empresa Telefónica Municipal, las Plazas de Mercado y de Ferias y el Matadero Municipal. En el objeto social de la entidad se incluyeron las actividades que directa o indirectamente desarrollaron su objeto y sus fines, tales como la conservación de aguas dentro del territorio municipal y de los bosques en las respectivas cuencas hidrográficas, sostenimiento de organizaciones forestales y campañas educativas para conservación de aguas y fomento de industrias que utilicen los subproductos del matadero.

Posteriormente se expidió el Acuerdo 82 de 1987, determinando como objeto de EMCALI la dirección, organización, administración, ensanches, conservación y mantenimiento de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado, energía y teléfonos y como actividades que directa o indirectamente tiendan a sus propios fines, actividades tales como la conservación de aguas dentro del territorio del municipio y de los bosques de las respectivas cuencas hidrográficas, compra de tierras y mejoras y adopción de todas las medidas para asegurar la preservación del medio ambiente y la conservación de recursos naturales, el sostenimiento e intensificación de las organizaciones forestales y de las campañas educativas y promover las actividades tendientes a cumplir con la reglamentación de descargas de aguas residuales, entre otras.

Con posterioridad al Acuerdo 82 de 1987, normas tales como la Ley 99 de 1993 que dio origen al Ministerio del Medio Ambiente y reordenó la CVC, así como el Acuerdo 18 de 1994 mediante el cual se implantó el sistema de gestión ambiental y se creó el Departamento Administrativo del Medio Ambiente de

Santiago de Cali (DAGMA), implican una modificación de la competencia de EMCALI en la preservación del medio ambiente y conservación de recursos naturales y tuvo como consecuencia la necesidad de redistribuir algunas de las funciones de EMCALI en estas materias.

En 1994 con el surgimiento de la Ley 142 que reglamentó la prestación de Servicios Públicos Domiciliarios, mediante el acuerdo 14 de diciembre 26 de 1996 se transformó EMCALI en una entidad similar a una Corporación o holding conformada por una Empresa Industrial y Comercial del Estado dueña en el 99% de cuatro empresas prestadoras de servicios: acueducto y alcantarillado por Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Cali S.A. ESP., “ACUACALI”, energía generación por Empresa de Generación de Energía S.A. ESP., “ENERCALI”, energía distribución por Empresa de Energía de Cali S.A. ESP., “ENERCALI” y telecomunicaciones por Empresa de Telecomunicaciones de Cali, S.A. ESP., “EMCATEL”, todas Sociedades Públicas por Acciones cuyos socios eran: Emcali EICE 99%, municipio de Cali 0.7%, Bancali 0.1%, Caliasfaltos EICE 0.1%, Emsirva E.I.C.E. ESP.. 0.1%. El régimen laboral en este caso era para todos asimilado al de una empresa Industrial y Comercial del Estado, la mayoría empleados oficiales y públicos por excepción, de libre nombramiento y remoción.

En enero 15 de 1999 por medio del Acuerdo 34 se transforma la anterior figura de Corporación en una Empresa única, multiservicios, Industrial y Comercial del Estado, prestadora de los mismos servicios públicos domiciliarios y es la figura jurídica que prevalece en la actualidad.

El acuerdo plantea como objeto de su creación, “Las Empresas Municipales de Cali, EMCALI EICE ESP tienen como objeto social la prestación de servicios públicos domiciliarios contemplados en las Leyes 142, 143 de 1994, tales como acueducto, alcantarillado, distribución y comercialización de energía, distribución de gas combustible, telefonía básica conmutada, telefonía móvil y

Móvil rural y demás servicios de telecomunicaciones incluyendo los servicios agregados, generación de energía y tratamiento de aguas residuales.

Podrá prestar también otros servicios públicos domiciliarios a que se refieren las Leyes 142 y 143 de 1994 y demás disposiciones legales que las adicionan o reforman, previa aprobación del Concejo Municipal.

Este nuevo ente jurídico, tiene su dirección y administración a cargo de la Junta Directiva y el Gerente General, quien es su representante legal y ejercerán funciones de acuerdo con la Ley y el Acuerdo 34.

El 20 de enero de 1999, por medio de la Resolución de Junta Directiva No. 0003 se dictan los estatutos internos de EMCALI EICE ESP en el que se establece el objeto social, las funciones de la Empresa, de sus órganos de dirección: la Junta Directiva, el Gerente General, la organización interna, el régimen del personal, actos y contratos y otros aspectos de carácter administrativo.

En abril del 2000, Emcali es intervenida por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), como una medida cautelar con el fin de garantizar la prestación de los servicios públicos domiciliarios, después de presentar problemas de endeudamiento, de liquidez, incremento en las cuentas por pagar y una situación financiera crítica.

En el 2003 la empresa comienza en un proceso de reestructuración, donde se logra dar solución a los problemas que traía como la descapitalización, el incumplimiento de las obligaciones, la pérdida de autonomía entre otros.

Para el 2004 se transforma la estructura organizacional, donde la junta directiva que esta conformada por el alcalde y nueve miembros más, es remplazada temporalmente por junta de asesores que esta conformada por los acreedores, bancos de crédito y proveedores. Las unidades de negocios se convierten en

unidades de negocios estratégicas, orientadas a la consecución de metas y resultados.

6.1 EVOLUCION DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES, ENERGÍA Y ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO EN CALI.

Esta evolución cronológica de las unidades de negocios data desde su creación hasta 1999, antes de que se diera la intervención.

6.1.1 Telecomunicaciones. En 1944 mediante acuerdo del Consejo Municipal se negocia y compra el servicio telefónico, convirtiéndose así la telefonía como un servicio público prestado y operado por el municipio de Cali.

En 1955, la población de Cali era 284.186 habitantes, existían 7.532 líneas telefónicas, lo que daba una densidad de 2.6 teléfonos por cada 100 habitantes.

En este mismo año se compran 15.000 líneas de tecnología pasa a paso al General Electric Company de Inglaterra y se comienza la instalación de teléfonos públicos en la ciudad llegando a tener cincuenta.

En 1954 la cantidad de usuarios llega a 17.470, la densidad telefónica a 3.68% y los teléfonos públicos instalados llegan a 387.

En 1958 se efectúa una nueva ampliación para tener en 1964 la cifra de 32.441 teléfonos instalados y una densidad telefónica del 5%.

El proceso de ampliación gradual que traía el servicio se ve alterado abruptamente por el cambio institucional dado a los servicios públicos de Cali, ya que, el 1 de Enero de 1962 es sancionado por el alcalde el Acuerdo del Consejo Municipal No. 50 de Diciembre 1 de 1961, mediante el cual se crea el

establecimiento público Empresas Municipales de Cali, EMCALI, como un organismo autónomo con personería y patrimonio público.

Con este nuevo marco jurídico, el servicio de telefonía se sigue ampliando hasta tener 81.000 líneas paso a paso en 1975, 66.989 suscriptores y una densidad de 6.9%.

Un año antes se contrata la instalación de 28.000 líneas adicionales de tecnología semielectrónica con la firma Plessey Telecommunications.

En 1982 se inicia la nueva era de la telecomunicaciones de EMCALI, se instalan las primeras centrales digitales combinadas (local+tandem), el primer enlace de fibra óptica en el país, la transmisión digital PCM vía de cobre y se cambia la filosofía en el diseño de la planta externa, pasando de redes rígidas (red múltiple) a redes flexibles (con armarios de distribución).

Entre 1982 y 1990 se instalan 200.000 líneas digitales, modernizando las centrales analógicas con la introducción del equipo ANI, digitalizado el 100% de La red de transmisión, instalando 900 teléfonos públicos con larga distancia e introduciendo el sistema de telefonía móvil para 2.000 suscriptores.

Entre 1990 y 1994 se contrata la instalación de 81.000 líneas y 153.000 líneas telefónicas de tecnología digital. Es importante anotar que con estos contratos Emcali repuso las líneas analógicas para tener en 1998 la totalidad de las líneas digitales en planta.

Dentro de estos contratos se adquirieron, entre otros, 2.200 puertos de acceso básico RDSI, la infraestructura para la prestación de servicios de Red Inteligente y Servicios Suplementarios. Así mismo, se adquirió la red de transmisión de tecnología SDH y se masificó el uso de la fibra óptica en la red troncal.

En 1999, la Gerencia de Teléfonos contaba con teléfonos monederos, teléfonos de tarjeta chip y un sistema de comunicaciones vía radio para las zonas rurales alejadas donde no se tenía acceso a las líneas telefónicas cableadas, lo que permitió que los usuarios gozaran de un servicio de telefonía totalmente confiable y de excelente calidad.

Igualmente en este mismo año (1999) se ejecutó un plan de mejoramiento de la red de acceso para los sectores empresariales e industriales de la ciudad, introduciendo fibra óptica y equipos multiplexores en el lado del abonado.

Para el servicio de transmisión de datos, la Gerencia de Teléfonos ofreció a los usuarios líneas dedicadas (pares aislados), canales digitales PCM, canales digitales a través de la RDSI, sistemas digitales E1 a nivel de abonado utilizando tecnología HDSL y SDH, y a nivel troncal utilizando la red de transmisión existente con tecnología SDH.

Luego se incorporó el servicio de una red de transmisión de datos con tecnología ATM con múltiples accesos, interfaces, velocidades y protocolos, permitiendo a los usuarios la interacción remota y veloz con otro usuario de la red. Esta red sirvió para prestar servicios como portadores de datos, mejorando el último kilómetro hacia el usuario solucionando el problema que los aqueja cuando se utilizan pares aislados o canales dedicados, haciendo posible el intercambio de grandes volúmenes de información de manera confiable.

6.1.2. Energía. Empresa integral que presta los servicios en los sectores industriales, residenciales y comerciales de la ciudad de Santiago de Cali y en municipios vecinos, entre ellos: Yumbo, Puerto Tejada, Jamundí, Palmira y Candelaria.

6.1.3. Servicio de Energía. Principios del siglo, XIX: funcionaban dos plantas generadoras ubicadas en San Antonio, negocio manejado por un grupo de ciudadanos.

1.910: Por primera vez se utilizó la iluminación eléctrica en la ciudad de Cali, cuando se encendieron 10 bombillas que iluminaron la plaza de la Constitución, antiguo nombre de la Plaza de Caicedo. La energía eléctrica de la ciudad se suministraba por medio de dos plantas generadoras que funcionaban en San Antonio y era un negocio manejado por un grupo de ciudadanos. Aparece la primera empresa de energía en Cali Llamada Compañía LUZ ELECTRICA DB CALI de propiedad de particulares, por concesión del Municipio.

1.928: La Compañía de Luz Eléctrica de Cali es vendida a la empresa norteamericana Electric Bond and Chear a través de su subsidiaria American and Foreign Power Company, que en Colombia se llamó Compañía Colombiana de Electricidad, División del Pacífico.

1.931: Se adquiere la primera planta Diesel para uso de emergencia y se ubica en la Calle 26 con carrera 7.

1.944: El Concejo Municipal por Acuerdo No. 34 adicionó la C.C.E. a la ya creada, desde 1.931, Empresas Municipales de Cali.

1.961: Se otorgó autonomía a las Empresas Municipales de Cali y EMCALI se convirtió en el distribuidor de la energía para Cali, Yumbo y Puerto Tejada.

1.964 – 1.972: Se realizó programa de ensanche con dineros del BID y aportes propios. Se interconectaron las subestaciones de San Antonio y Chipichape.

1.970 – 1.980: Se efectuaron obras de ensanche en el sistema de subtransmisión y en el sistema de distribución, con el fin de aumentar la capacidad de transformación.

1.980 – 1.997: Se adecuó la empresa para atender la creciente demanda exigida por el auge de la construcción en Cali.

1.997: El servicio de energía se consolidó como unidad estratégica de negocio, dependiendo del holding EMCALI IECE.

1.999: Mediante acuerdo 034, el Concejo Municipal aprobó la nueva estructura de la empresa, como ya lo aviamos mencionado, la cual se denominará Emcali EICE ESP quedando como Empresa Industrial y Comercial del Estado, recuperando cada servicio su característica de Gerencia de Servicio, dependiendo de la Gerencia General de Emcali; La Gerencia de Energía queda como una gerencia de servicio, con los negocios de Distribución, Comercialización y Generación.

6.1.4. Acueducto y Alcantarillado. En la historia de la Humanidad existen acontecimientos que marcan un antes y un después. Así el nacimiento del Acueducto de San Antonio, inaugurado el 21 de Diciembre de 1930, dividió en dos la historia de Cali y se constituyó en el momento callado del desarrollo de la ciudad.

El Acueducto fue testigo del vertiginoso crecimiento de la población que buscaba calmar su sed a medida que el país se iba ajustando e un creciente proceso de industrialización.

Con su construcción quedaron atrás las pilas de agua levantadas en 1824 y el acueducto de ladrillo que se valía de acequias del mismo material para llegar a 54.000 habitantes caleños en 1916.

Con esta planta de agua potable comienza la historia moderna del acueducto de Cali.

En 1916 se presentó en la ciudad que entonces tenía una población de 34.000 habitantes, una aterradora epidemia de enfermedades hídricas lo cual dio lugar a que se creara la "Junta Constructora del Acueducto" encargada de ampliar y

reformular el sistema, se empezó por construir una nueva Bocatoma y mejorar la aducción hasta los tanques de San Antonio.

La Junta contrató los servicios del Ingeniero George C. Bunker quien entregó en 1928 un informe de los planos de un acueducto moderno, el cual se dio al servicio el 21 de Diciembre de 1930 y se inauguró, posteriormente con la visita del señor Presidente de la República, Dr. Enrique Olaya Herrera.

Con base en este servicio se crearon las Empresas Municipales de Cali en 1931, que de inmediato comenzaron a operar el sistema y a ampliarlo.

Son principalmente significativos los siguientes eventos:

- Creación de la Junta Pro-Aguas presidida por el Señor Gerente de las Empresas con el objeto de adquirir grandes predios en la Cordillera para defender el Río Cali ya que este estaba disminuyendo peligrosamente su caudal debido a las talas que se hicieron en la zona de Yanacónas.
- **1942.** Ampliación del Acueducto de San Antonio para llegar a producir hasta 1.0 m³/s. La población de este año era de 140.000 habitantes.
- **1950.** Se perforan 5 pozos profundos en Villanueva con una capacidad de 0.15 m³/s.
- **1955.** Se inicia la construcción de la Planta del Río Cauca que se puso en operación en 1958 con una capacidad inicial de 1.0 m³/s. La población era de 330.000 habitantes.
- **1957.** Se dan al servicio equipo de cómputo electrónico para mejorar la facturación y otras actividades de la empresa.

- **1958.** Se amplia la Planta de San Antonio para producir hasta 1.4 m³/s.
- **1958.** Se crea la Superintendencia Forestal para proseguir los trabajos iniciados por la Junta Pro-Aguas.
- **1958.** Al ponerse en servicio la Planta de Río Cauca se abandonan los Pozos de Villanueva.
- **1961.** Suspende labores la Superintendencia Forestal. Algunas de las funciones pasan a la CVC.
- **1961.** Se crea el Establecimiento Público Empresas Municipales de Cali - EMCALI.
- **1962.** Se obtiene un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo, con el cual se adelantó un plan de obras para mejorar el servicio.

La ciudad en esa época contaba con 638.000 habitantes.

Entre las obras más importantes de ese Plan figuran la extensión de redes hacia todos los barrios existentes, la fluorización del agua y otras mejoras en la Planta de San Antonio que la convierten en la más moderna y bella del país.

- **1965.** Se da al servicio el sistema de Bombeo de Nápoles el cual permitió el crecimiento ordenado de la ciudad hacia el Sur y el desarrollo de la Ciudad Universitaria.
- **1970.** Se da al servicio la segunda Etapa de la Planta del Río Cauca con una capacidad adicional de 1.5 m³/s. La población era de 819.000 habitantes.

- **1971.** Se inician las obras del Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado, con financiación del Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y el Instituto de Fomento Industrial (IFI). Se extendieron redes a más de 30 barrios populares que tenían más de 240.000 habitantes.
- **1976.** Se inaugura la Primera Etapa de la Planta de Puerto Mallarino con una capacidad de 3 m³/s. La población era de 1.058.000 habitantes.
- **1977.** Se crea el Plan Cerros (Unidad de Hidrorecursos) para continuar algunas funciones de la antigua Superintendencia Forestal.
- **1980.** Se inicia la segunda Etapa del Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado, nuevamente con la colaboración del BIRF y del Gobierno Nacional a través del Banco Central Hipotecario.
- **1986.** Crédito Japonés.
- **1991.** Acueducto La Reforma. 1993. 1996. Tercer y Cuarto Reactor de Puerto Mallarino.
- **1995, 1996.** Tercer y cuarto reactor incrementando a 3.3 m³/s la capacidad de producción de agua, lo que permite la continuidad del servicio y llegar mediante la tubería de transmisión a nuevos sectores como Pance y Ciudad Jardín.
- **1997.** Ampliación de los sistemas de bombeo de Terrón Colorado, Nápoles y Siloé.

La siguiente información es la cobertura de los servicios reflejada en porcentajes a Octubre de 1999.

Cuadro 1. Cobertura de servicios públicos a octubre de 1999

SERVICIO	COBERTURA
ACUEDUCTO	96.0%
ALCANTARILLADO	94.1%
ENERGÍA	90.1%
TELECOMUNICACIONES	23.1%

Fuente: Nuestra empresa [en línea]. Santiago de Cali: Emcali EICE ESP, 2005. [consultado 19 de febrero, 2006].

Disponible en Internet: <http://www.emcali.com>

La evolución de los servicios públicos domiciliarios en la ciudad de Santiago de Cali, han dependido del crecimiento de la ciudad, del ritmo de los mercados y de las normas legales; como también a factores endógenos que han afectado seriamente su autonomía como empresa en la toma de decisiones. De lo que nos habla Duglass North⁵, cuando se refiere a la interferencia institucional y al no respeto de las reglas del juego de la sociedad, incurriendo en altos costos de transacción, llevando a las empresas a la ineficiencia y a la ineficacia.

A mediados de la década de los 90', la evolución de Emcali ha dependido en cierta medida en lo dispuesto en la Ley 142 de 1994, que oriento el mercado del sector de los servicios públicos domiciliarios al fortalecimiento del poder de los clientes y usuarios, obligando a la sincronización de las ESP para llenar las expectativas y satisfacer las necesidades de estos clientes fortalecidos por la ley.

En estos últimos cinco años la situación de Emcali ha sido bastante crítica, debido a varios factores que han contribuido para que las condiciones de la empresa no hayan sido las más favorables. Uno de estos factores que más ha incidido en esta situación, es el problema de planteamiento que ha tenido Emcali para la solución a los distintos problemas que se presentan

⁵ Seguidor de la corriente del nuevo institucionalismo

determinando la toma de decisiones, de donde depende el desarrollo y desempeño de la empresa. Para solucionar esta falencia fue necesaria la intervención por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, para recobrar la autonomía de Emcali y garantizar la adecuada y oportuna prestación de los servicios públicos, consecuentemente con lo anterior y luego de un estudio de viabilidad,⁶ se decide la aplicación de un nuevo modelo de reestructuración que condujera finalmente a una recuperación de la empresa, que se puede comprobar en la actualidad.

⁶ Llevado a cabo por la Banca de Inversión

7. PROBLEMAS DE PLANTEAMIENTO EN EMCALI

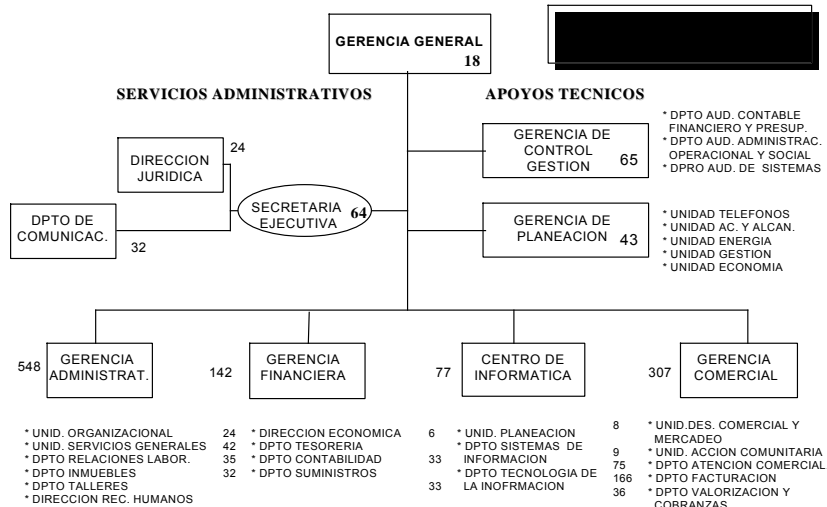
Toda empresa sea pública o privada debe plantear sus propios mecanismos a desarrollar con el fin de dar solución a los problemas que a diario se le presenta en el transcurrir de su normal desarrollo, procurando superar dichos obstáculos que ponen en riesgo el cumplimiento de su objetivo social y corporativo, en el periodo entre 1995 y 2000 Emcali presenta dos problemas de planteamiento uno que tiene que con cambios en la estructura organizacional y un segundo problema que tiene que ver con la descapitalización de la Empresa. En este orden de ideas se hará un análisis del primer problema que resulta del manejo que Emcali dio a los cambios de su estructura organizacional ordenados por disposiciones de ley (Ley 142/94), que se propone encausar a las empresas del sector de servicios públicos al nuevo modelo de mercado (globalización). Paralelamente a este momento, Emcali atravesaba un problema de descapitalización por diferentes razones que trataremos más adelante y que llevaron a la empresa a incurrir en un exagerado endeudamiento, que se tradujo en problemas de liquidez y malos resultados.

7.1. CAMBIOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMCALI

Estos cambios se dieron entre 1996 y 1999 como resultado a lo dispuesto en la ley 142 de 1994 que reglamenta a las empresas de servicios públicos estableciéndose la obligación de transformar la figura jurídica de estas empresas, quedando definido que las ESP deberían ser sociedades por acción, o en su defecto Empresas Industriales y Comerciales del Estado esto con el fin de fortalecer el poder de los clientes y usuarios de los servicios públicos domiciliarios. Otras razones para que se efectuara dichos cambios fueron la tecnológica y la exigencia del mercado.

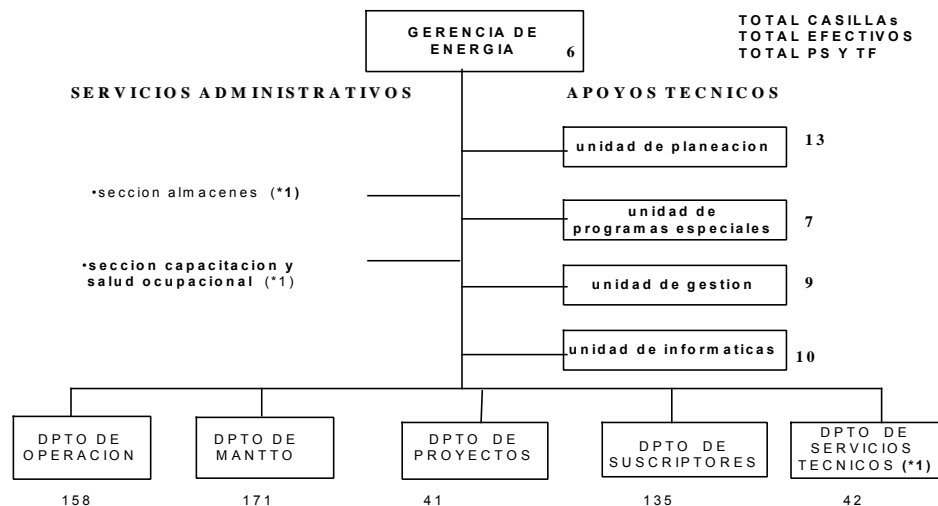
7.1.1 Estructura antes de 1996. La estructura organizacional que existía antes de la transformación de diciembre 26 de 1996, era esencialmente funcional, centralizada en los procesos de apoyo y con duplicidad de funciones originadas en las deficiencias de los servicios centralizados.

Grafico 1. Estructura Gerencia General



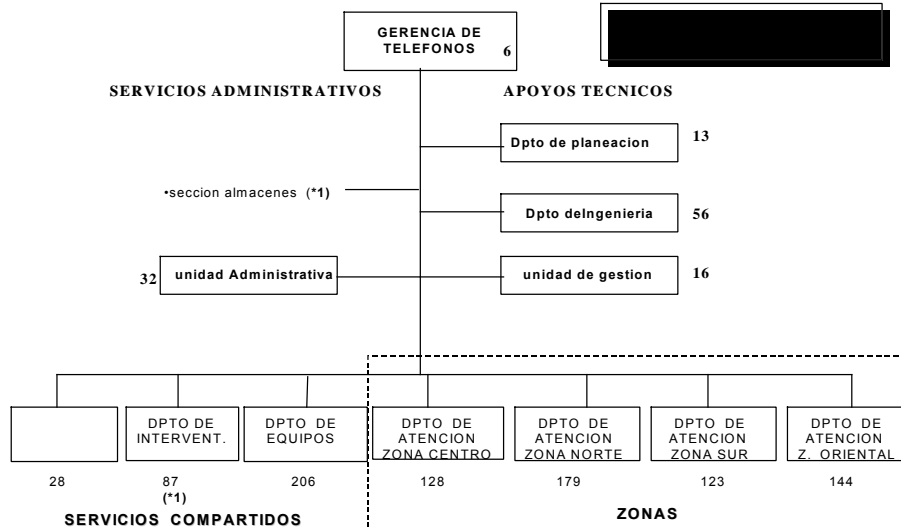
Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 11

Grafico 2. Estructura Gerencia de Energía



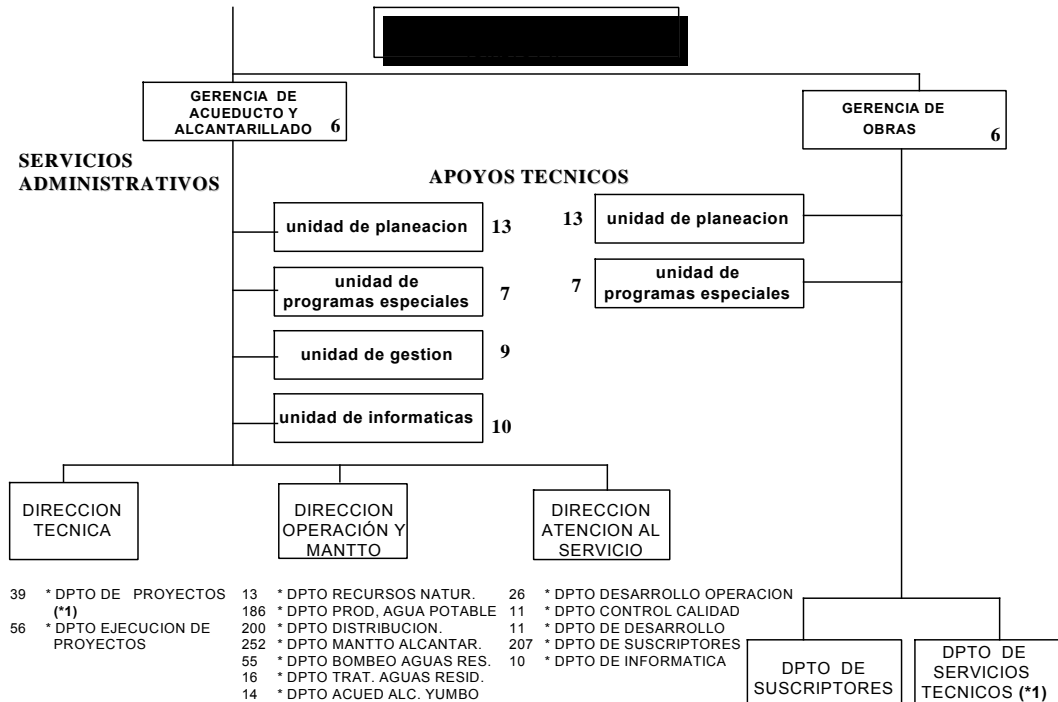
Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 11

Grafico 3. Estructura Gerencia de Teléfonos



Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 12

Grafico 4. Estructura Gerencia Acueducto y Alcantarillado



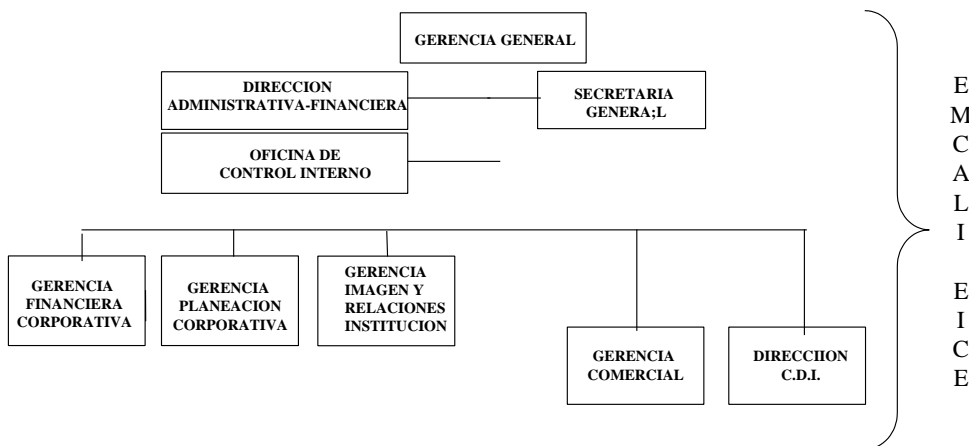
Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 12

7.1.2 Cambio estructural como sociedad por acciones. Después de haber efectuado los correspondientes análisis deciden considerar que para la prestación de los servicios públicos domiciliarios de calidad y eficiencia, sin detrimento de la función social de los servicios públicos, la estructura jurídica más conveniente para las ESP que se constituyeran a partir de la actual Emcali, es la de sociedades por acción oficiales.

Mediante el acuerdo 14 de Diciembre 26 de 1996 se transformó EMCALI en una entidad similar a una Corporación o holding como lo habíamos dicho anteriormente, conformada por una Empresa Industrial y Comercial del Estado dueña en el 99% de cuatro empresas prestadoras de servicios.

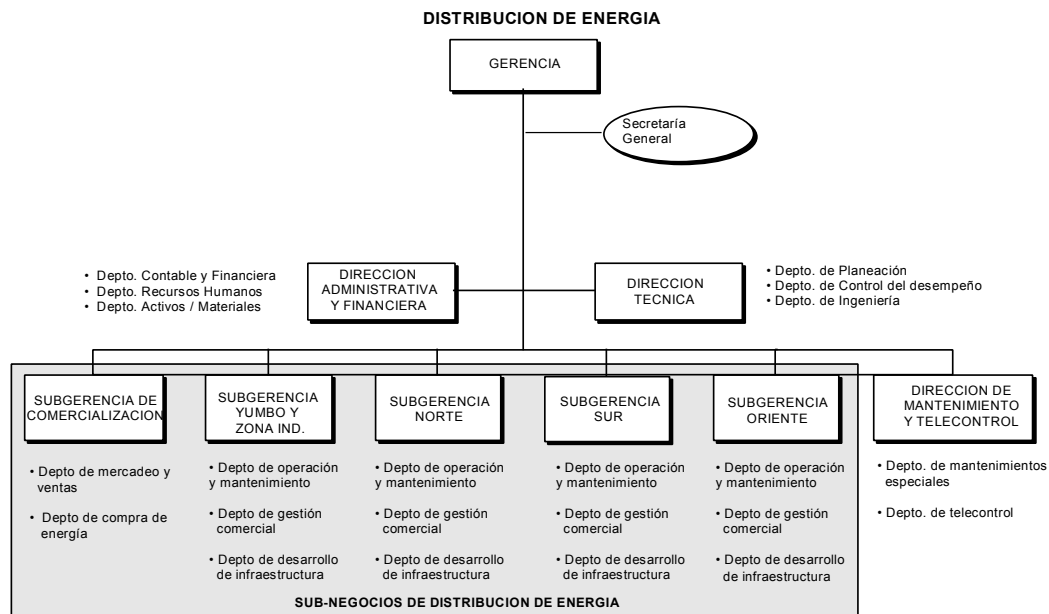
A continuación se presentan los organigramas de la organización que operó bajo el esquema anteriormente descrito.

Grafico 5. Organigrama de Emcali Corporativo (1996)



Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 13

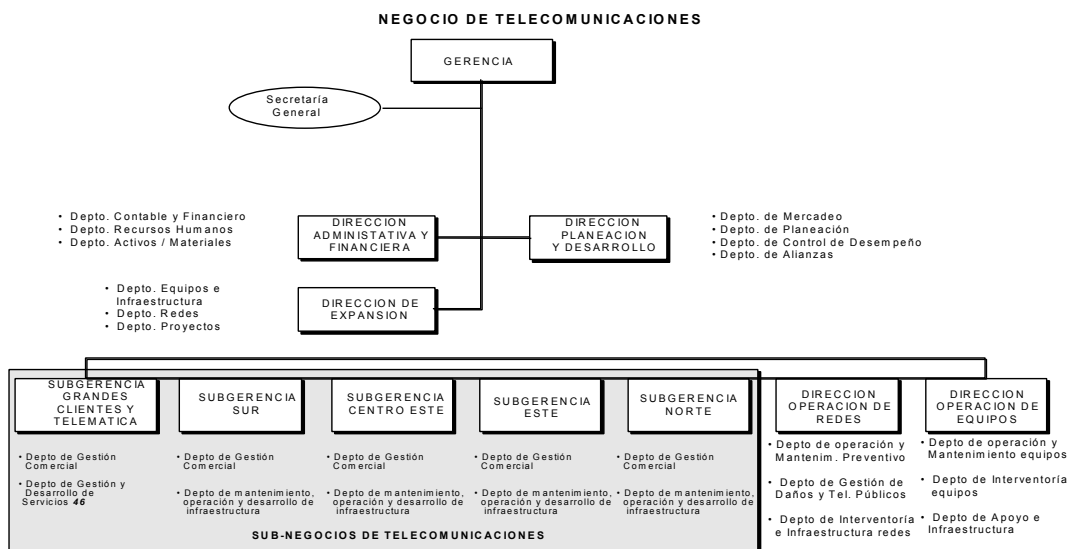
Grafico 6. Organigrama ENERCALI (1996)



RPB-020-02-

Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 13

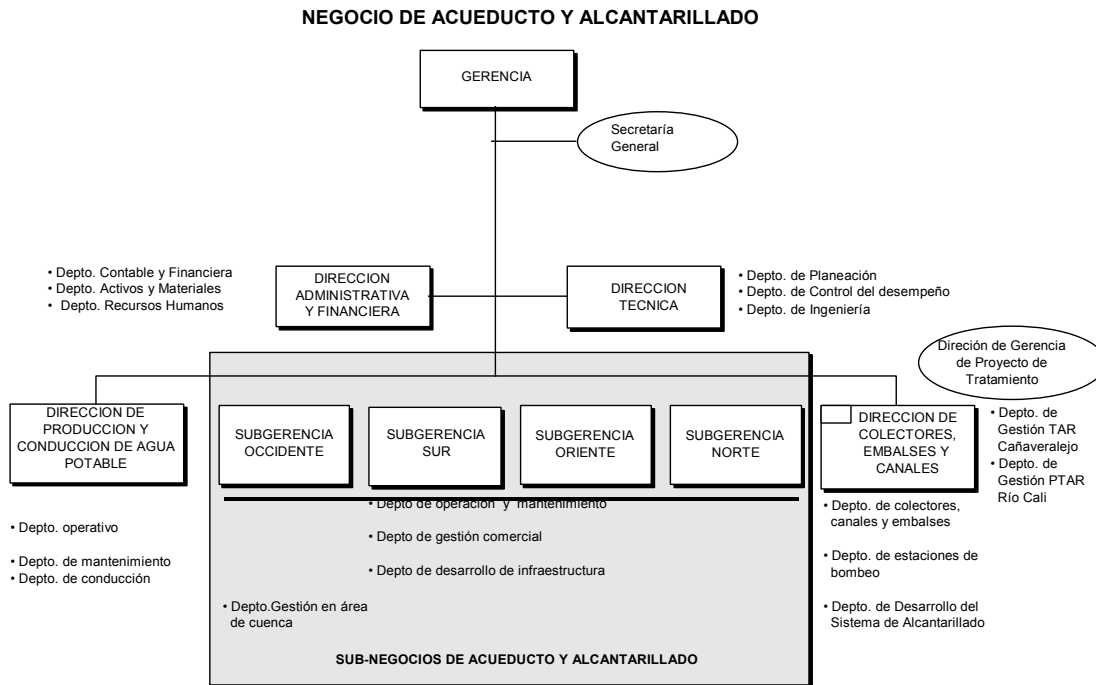
Grafico 7. Organigrama EMCATEL (1996)



RPB-020-02-856

Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 14

Grafico 8. Organigrama ACUACALI (1996)



RPB-020-02-853

Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 14

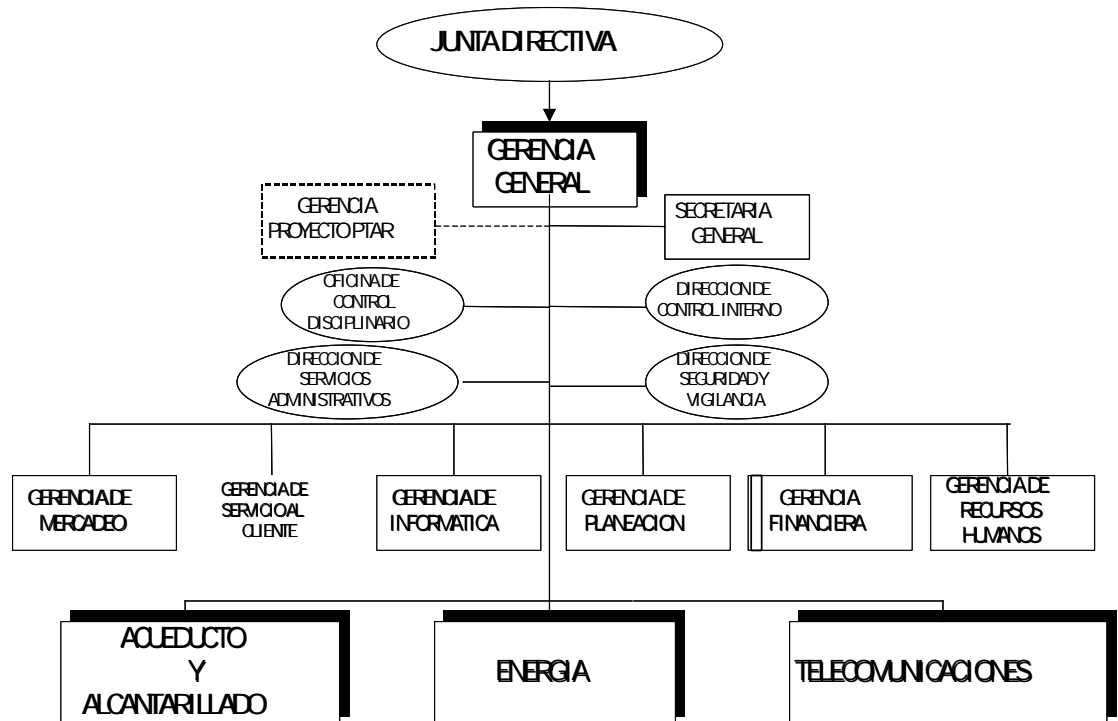
Esta estructura solo operó hasta 1999, debido a la mala planificación que pone en evidencia los problemas que Emcali enfrentaba en materia de plantear las estrategias para la toma de decisiones frente a contingencias de este tipo, una decisión mal tomada desencadenó problemas de disfuncionalidad (funciones desarrolladas por personas con otros cargos), malos resultados de los planes de gestión, se elevaron los costos de funcionamiento afectando los resultados de la empresa.

7.1.3 Cambio estructural a una Empresa Única Industrial y Comercial del Estado EICE. Después de presentar los problemas antes mencionados se toma la decisión de convertir a Emcali en una empresa centralizada, conformada por unidades de negocios de Teléfonos, Energía y Acueducto y Alcantarillado.

Mediante el Acuerdo 34 a finales de 1998 y durante 1999, EMCALI inició un proceso de centralización de servicios administrativos que culminó en el modelo que presentan lo siguientes organigramas. Las diferentes estructuras presentadas para cada Gerencia operativa, prima la organización funcional para el caso de telecomunicaciones y Acueducto, estando en segundo orden la organización por zonas geográficas. Energía tiene un enfoque organizacional orientado hacia los diferentes negocios, distribución, comercialización y generación.

La Junta Directiva se conformó por nueve miembros, el Alcalde o su delegado quien la presidirá, cinco miembros designados libremente por el Alcalde y tres escogidos entre los vocales de control, registrados por los Comités de Desarrollo y Control Social de los servicios públicos domiciliarios.

Grafico 9. Organigrama EMCALI EICE (1999)



Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 20

En el transcurso de este proceso, entre el año de 1995 y el 2000 la empresa mostró un alto grado de incapacidad para la toma de decisiones, quedando

claro que la estructura elegida inicialmente (holding o corporativo), no era la adecuada para la Empresa, por no encontrarse preparada para ello, la definición de la estructura organizacional y la planta de cargos de Emcali EICE ESP, se efectuó sin una adecuada planeación que consultara los estudios y políticas preestablecidas para tal efecto.

Como consecuencia del anterior cambio, esta estructura no presentaba homogeneidad en el nivel de dirección ya que se ha venido reacomodando con cada cambio de gerencia. A si mismo la rigidez de la convención colectiva de trabajo y de los manuales de funciones, dificulta la adaptación de la estructura a los procesos y la asignación del personal acorde con las necesidades para la prestación eficiente de los servicios.

7.2 DESCAPITALIZACIÓN DE EMCALI EICE ESP

La problemática común de algunas empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios como Emcali que puso en peligro su eficiente prestación, y se refleja en: i) deficiente manejo administrativo; ii) altas cargas laborales y pensionales; iii) niveles de endeudamiento no sostenibles; iv) suscripción de contratos onerosos; v) rezago tarifario; y vi) pobre gestión de recaudo. Las acciones para la solución de esta problemática deben abordarse de manera integral a fin de alcanzar la viabilidad en la prestación de los servicios en el largo plazo considerando la sostenibilidad de la cadena de proveedores.

Al comprometer la adecuada prestación de los servicios públicos domiciliarios en Santiago de Cali, por lo que fueron necesarias acciones⁷ encaminadas a corregir los problemas de gestión que de forma directa o indirecta afectaron a la empresa descapitalizándola y en consecuencia amenazaron con perturbar

⁷ Toma de posesión de la administración de Emcali por parte de la SSPD

en forma grave la prestación de los servicios públicos que por mandato constitucional son inherentes a la finalidad social del Estado.

El deterioro financiero Y la descapitalización de la empresa se originaron por fallas de gestión administrativa y problemas de planteamiento se hizo evidente a partir de 1999. Entre los factores que originaron este deterioro se destacan:

- Pérdidas técnicas en el suministro de los servicios.
- Rezagos tarifarios.
- Firma de convenciones colectivas que elevaron los costos laborales y las contingencias pensionales.
- Inversiones importantes en activos que no fueron estructurados adecuadamente, como la planta de tratamiento de aguas residuales de Cañaveralejo (PTAR) y la planta de generación eléctrica Termoemcali.
- El no pago de la totalidad de los subsidios de los servicios de acueducto y alcantarillado por parte del municipio.

-Pérdidas técnicas. Para este punto solo se tendrán en cuenta las perdidas de acueducto y alcantarillado y energía, por su naturaleza del servicio que prestan. Las perdidas registradas por acueducto alcantarillado entre 1999 y 2000 fueron del orden de un 32.14% y 34.26% respectivamente. En el caso de energía las perdidas fueron del orden de 15.71% para 1999 y de 23.70% para el 2000. Estos indicadores muestran una vez más en la situación crítica que se encontraba la empresa en este periodo. Estas perdidas corresponden a conexiones fraudulentas y a problemas de fuga que por falta de gestión no fueron subsanadas a tiempo.

-Rezagos Tarifarios. Los rezagos tarifarios hacen referencia a los ajustes que se hacen anualmente calculados por debajo del índice de inflación, como se muestra a continuación:

	1996	1997	1998	1999
PESOS CORRIENTES				
Acueducto \$/M3	592.8	703.7	886.2	1,053.9
Energía \$ / KWH	83.5	96.6	100.9	95.4
Telecomunicaciones	11.8	14.2	20.2	25.5
\$/impulso				
PESOS CONSTANTES DE				
1999	990.1	966.6	1,034.2	1,053.9
Acueducto \$ / M3		-2.4	7.0	1.9
Incremento %	139.4	132.7	117.7	95.4
Energía \$/KWH		-4.8	-11.3	-19.0
Incremento %	19.7	19.5	23.6	25.5
Telecomunicaciones		-1.3	21.1	8.3
\$/impulso				
Incremento %				

Las tarifas no alcanzan los costos medios de referencia en acueducto y telecomunicaciones. En Energía ha disminuido sus tarifas en precios reales. Cuando las tarifas están por debajo del índice inflacionario es muy difícil recuperar la inversión por la vía tarifaria.

-Convenciones colectivas. La empresa tenía una planta de personal activa de 2.866 personas y contaba con 3.249 pensionados que estaban cobijados por los acuerdos suscritos entre la empresa y el sindicato de trabajadores a través de las convenciones colectivas de trabajo. Las últimas tres convenciones colectivas de trabajo correspondieron a los períodos 1994–1995, 1996–1998 y 1999–2000.

El salario mínimo de la convención del período 1999-2000 fue de 409.150 pesos de 1999, es decir 73% más alto que el salario mínimo legal de ese año. Los gastos de personal de la empresa se distribuyeron de la siguiente manera: 45% salario básico, 4% salario no básico, 14% prestaciones legales, 16% prestaciones extralegales y 21% otros.

La convención presentaba niveles de prestaciones sociales y salarios onerosos para la empresa y sus condiciones generaban altos ingresos base de liquidación (IBL) de pensiones comparadas con el promedio nacional. El salario promedio de los trabajadores activos es de \$1.530.177, superior en un 170% al promedio del país, y para pensionados de \$1.621.386 más del doble del promedio de las pensiones del Instituto de Seguros Sociales (ISS) de \$700.000. Adicionalmente, el incremento en los salarios generaba una carga creciente sobre los pasivos de la empresa. El costo de los gastos por pensión se distribuyeron de la siguiente manera: 80% mesadas, 12% mesada adicional legal, 5% mesada adicional extralegal y 3% becas.

Las condiciones necesarias para obtener la pensión estaban agravadas por los términos convencionales, en especial en lo referente a la edad para pensionarse y la tasa de reemplazo.

Existían trabajadores que se jubilaban con 15 o 20 años de servicio y con una edad de 50 a 55 años. Adicionalmente, en el caso de trabajadores de alta tensión de energía, sondeo de alcantarillado, operadores y despachadores de subestaciones y albañiles de alcantarillado, entre otros, requerían cumplir con el requisito de trabajar por 15 años continuos o discontinuos para tener derecho a su jubilación.

-Inversiones mal estructuradas. El caso del PPA-Termoencali y la PTAR son los dos proyectos que más afectaron la liquidez y agravaron aun más la crisis de Emcali, el primero (PPA- Termoemcali) surge a raíz de las vicisitudes que en materia energética sufriera el país a comienzo de los 90, este proyecto se

concibe en plena crisis, sobreestimando la demanda de electricidad y como consecuencia se generaron inmanejables obligaciones a largo plazo, a esto se le suma que el tipo de contrato resulto desfavorable para Emcali. La PTAR tiene todos los ingredientes de una mala gestión en la evaluación y planificación del proyecto, Emcali se embarco en un crédito con la OECF para un proyecto que no contaba con un diseño, ni con respaldo del gobierno nacional para el pago de la obligación.

PPA-Termoemcali. Termoemcali es una planta térmica de generación de energía eléctrica de ciclo combinado con una capacidad de 233,8 MW. Su combustible principal es el gas natural y puede utilizar fuel oil como combustible de respaldo.

El Gobierno Nacional durante el apagón de 1992 decidió aumentar el parque térmico para no depender tanto de la hidrología, además rescatar el plan de masificación de gas natural y gas licuado de Petróleo GLP. Para eso hizo varias estrategias intentar instalar lo más pronto posible plantas de generación eléctrica a partir de diferentes energéticos con el fin de minimizar el razonamiento. En el caso del Valle del Cauca, la estrategia fue en los dos sentidos de masificar el gas natural y de implementar una planta de generación térmica a partir del gas natural dentro del territorio del Valle del Cauca. La masificación del gas natural se lograría con la distribución de costos con la fabricación de gasoducto que primordialmente era para suministrar gas en un punto cercano a Cali y con la apertura de las licitaciones de la concesión de gas natural para el Valle del Cauca. En el caso a térmica a gas en el Valle del Cauca y que pagaría parte de la construcción del gasoducto, el gobierno nacional decidió efectuarla a través de una entidad donde el gobierno nacional tuviera mayor participación y fue así como lo hizo a través de la C.V.C. en esas condiciones, la C.V.C., sacó a licitación la construcción de una planta térmica a gas donde se presentaron varios oferentes y donde la C.V.C., solamente garantizaba el 40% de la energía a despachar y el gobierno nacional no era garante en la consecución de créditos para esta construcción. Fue así como se

construyó Termo Valle con el fin de que el programa del gobierno nacional de implementar parque térmico para el Valle del Cauca se hubiera cumplido. Independientemente de eso, Empresas Municipales de Cali ante la expedición de la nueva ley de servicios públicos, la Ley 142 donde prohibía a partir del momento de su publicación, no permitir que las empresas del sector eléctrico que no tuvieran generación de energía se integraran verticalmente. Inició un proceso de intentar conseguir generación de energía y fue así como diseñó tres proyectos energéticos. Uno en gas y dos en carbón. El de gas inicialmente hizo la propuesta a la licitación que sacó la C.V.C. y ante la petición de garantía de la nación, la propuesta de EMCALI fue rechazada, como el proyecto ya estaba diseñado, EMCALI inició un proceso de compra de energía y disponibilidad que terminó con la compra de respaldo o capacidad de energía con Termo Emcali que fue una sociedad que formó las mismas Empresas Municipales de Cali, con empresas particulares.

EMCALI para contrarrestar la crisis, evitar racionamientos y adelantar la construcción de la planta, en mayo de 1995 fue necesario celebrar un contrato de suministro de capacidad y de energía eléctrica a largo plazo (Power Purchase Agreement) denominado PPA-TERMOEMCALI, con gravosas cargas para la economía de los usuarios o consumidores y para el patrimonio del Estado.

En general en el esquema de contratación PPA, si bien es un esquema de uso frecuente en el mundo para el desarrollo de equipos eléctricos y otro tipo de proyectos, en particular para el desarrollo de equipos eléctricos en Colombia, es un esquema costoso porque nuestros precios de energía de esa época estaban por debajo de los costos de los contratos de PPA a nivel internacional.⁸

⁸ MARIN, William. Acción popular contra la SSPD. Santiago de Cali, 2001. p. 2

El contrato de PPA o de compra de energía a la sociedad Termoemcali, de la cual la empresa de servicios públicos era propietaria del 41% cuyo objetivo de la Administración era el de desmontar totalmente la obligación de compra de la capacidad de generación de la planta y la compra del componente privado internacional que se encontraba en manos de la empresa norteamericana Intergen.

La multinacional avaluó su participación en la sociedad Termoemcali en US \$250.000.000, teniendo en cuenta que aún le quedaban 16 años al contrato, por el que Emcali paga mensualmente \$10.000 millones.

Indicó que tal situación fue producto de:

- Grave descuido en la prevención y evaluación de los daños ecológicos.
- Fallas en el esquema de tarifas y falta de compensación por las devaluaciones decretadas.
- Negligencia en el control y vigilancia de las empresas del sector eléctrico.
- Insuficiencia administrativa para controlar las pérdidas y la recuperación de cartera morosa.
- Clientelismo politiquero, con nóminas paralelas que causaron la corrupción administrativas y contratos ilegales.
- Despilfarro en el gasto público en la presentación y ejecución de proyectos antieconómicos o anti-técnicos.
- Retraso o negligencia en la ejecución de proyectos en el sector eléctrico.

- Falta de mantenimiento de las instalaciones y manejo inadecuado de los embalses y equipos.

La sociedad Termoemcali, cuyos accionistas eran las firmas Intergeren (54%), EMCALI (43%) y Corporación Financiera del Pacífico (3%). El proyecto fue financiado con una emisión de bonos tipo 144-A por parte de Termoemcali Funding Corp. por una cuantía de US \$165 millones.

El contrato tiene una duración de 20 años, contados a partir del inicio de su operación comercial en julio de 1999. Una vez termine el plazo del contrato, la unidad de generación pasará a ser propiedad de EMCALI. La tarifa del PPA se compone de una porción fija y otra variable. La primera corresponde a los costos fijos de capacidad, operación, mantenimiento y combustible de la planta, mientras que la segunda responde a costos variables de operación.

Cuadro 2. Contratación PPA 1999

PLANTA	DISPONIBILIDAD DE POTENCIA MW	AÑO INICIO	DURACIÓN AÑOS	US\$ TARIFA KW/mes/99
Termoflores I	150	1993	15	19.08
Tebesa	750	1995	20.5	16.3
Termodorada	48	1997	-	18.3
Paipa IV	152	1999	20	*30.6
Termoemcali	233.8	1999	20	13

*los primeros 10 años tiene este precio y en los siguientes 10 es de US\$28

Fuente: Emcali y Ebsa en bancarota por los PPA, Termo Ríos por US\$ 93 millones al año: *El Espectador*, Bogotá, D.C.: (11, Feb., 2001). p. 10A

Bajo los términos del contrato, Emcali estaba obligada a pagar por la disponibilidad de la planta sin considerar su despacho real. El promedio de los pagos de la porción fija se estimaban en US \$48 millones por año, entre el año 2000 y 2005 la empresa ha pagado la suma de \$ 194.164 millones de pesos. Igualmente, EMCALI está obligado a proveer combustible a la unidad de generación, para lo cual suscribió contratos de transporte y suministro de gas natural, con un costo promedio anual de US \$15 millones. Considerando la

ubicación geográfica de Termoemcali, el combustible que utiliza es costoso debido al sistema de transporte nacional de gas natural, Si se adiciona a este factor los pagos por la porción fija, los costos de energía eléctrica producida por esta planta no eran competitivos en el mercado eléctrico nacional.

Si se tienen en cuenta los pagos fijos establecidos que debía realizar a la empresa y el bajo despacho de la planta, el PPA establece una carga onerosa para el negocio de energía. En los años 2000 a 2001 el pago anual por el PPA representó entre 29% y 31% de los ingresos del negocio de energía y en los años 2002, 2003, 2004 y 2005 represento entre 10% y 27% del ingreso. Se llego a considerar poco probable que este panorama cambiara en el mediano plazo, pues se había estimado que el despacho de la planta alcanzaría un máximo anual del 50% en los próximos cinco años.

Planta de tratamiento de aguas residuales – PTAR⁹. En 1986 EMCALI inició la ejecución del Programa de Ampliación y Mejoramiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado de Cali, el cual se previó inicialmente que sería ejecutado en siete años con un costo total de US \$375 millones. La primera etapa comenzó en 1986, tras formalizarse el crédito con la OECF mediante la firma del acuerdo de préstamo CL-P327. La ejecución de la segunda etapa comenzó en 1989 y fue financiada con recursos de un préstamo suscrito con el BID. Como parte del programa de inversiones del crédito OECF se incluyó la construcción de la planta PTAR.

Los diseños para la construcción de la planta se elaboraron entre 1988 y 1991. Para la ejecución de las obras, en 1993 se realizó la precalificación de las firmas de construcción. Dado el retraso del proceso, en ese año EMCALI solicitó prorrogar parte del crédito OECF asociado al proyecto PTAR que corresponde a 52% de este crédito, hasta mayo de 1999.

En 1997 la contratación de la obra se realizó por un valor inicial de US \$86 millones con un plazo de 30 meses para la construcción y 6 para la puesta en marcha. Durante el primer semestre de 2002, se adelantó la etapa de puesta en marcha del proyecto.

Si se analiza cronológicamente como fue desarrollándose el proyecto, es evidente la falta de planeación que hubo en este,¹⁰ se utilizó demasiado tiempo para el diseño, la ejecución y la puesta en marcha de la obra, entretanto el tiempo de la deuda transcurría sin tener claro como se recuperaría dicha inversión, el incumplimiento de la obligación fue eminente, con un agravante, Emcali contaba con que el gobierno nacional asumiría el 80% de la financiación de la obra, lo que la empresa no tuvo en cuenta, era que la Nación solo se comprometía a servir como garante de la deuda que Emcali estaba tomando a cuenta propia.

Emcali afirma que la Nación se comprometió al financiamiento del 80% de la construcción de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales de Cañaveralejo PTAR-C, pero no existe prueba alguna que demuestre la asunción de dicha obligación y el cumplimiento de la misma. Según el Ministerio de Hacienda quien, al pronunciarse al respecto, señaló lo siguiente: "es importante conocer que la Nación en relación con la planta de la PTAR, ha venido cumpliendo con sus obligaciones como garante, en cumplimiento de la garantía que la Nación otorgó a Emcali sobre las obligaciones de pago contraídas por la Empresa en el crédito adquirido con el banco JBIC".¹¹

Emcali ha manifestado no tener recursos para pagar dicho crédito, teniendo el Gobierno que asumirla.

⁹ PLANEACION NACIONAL. Viabilidad de la prestación de los servicios públicos en la ciudad de Santiago de Cali, 2002. p. 11.

¹⁰ MARIN, Op. cit., p. 3.

¹¹ *Ibíd.*, p. 3

-Deuda del municipio. El municipio de Cali, paso de ser dueño nominal a ser el principal deudor de las Empresas Municipales de Cali Emcali, con una deuda cercana a los 245.000 millones de pesos, por concepto de subsidios de acueducto no pagados a la Empresa.

Estos factores en su conjunto afectaron directamente las finanzas de la empresa ocasionando una descapitalización, por cuanto están directamente relacionados con los ingresos y los recursos de la empresa. Originados en gran medida por malos planteamientos que desembocan en la toma de decisiones erradas. Otra evidencia de que a lo largo de la evolución de Emcali se cumplen algunos de los preceptos del autor en el cual se soporta el presente trabajo como marco teórico.

El déficit creciente que se generó se tradujo en niveles de endeudamiento insostenibles e incumplimiento por parte de la empresa de sus compromisos, baja liquidez y rentabilidad con déficit en el ejercicio. Esta situación condujo a la toma de posesión, para administración, por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD) en abril / 2000.

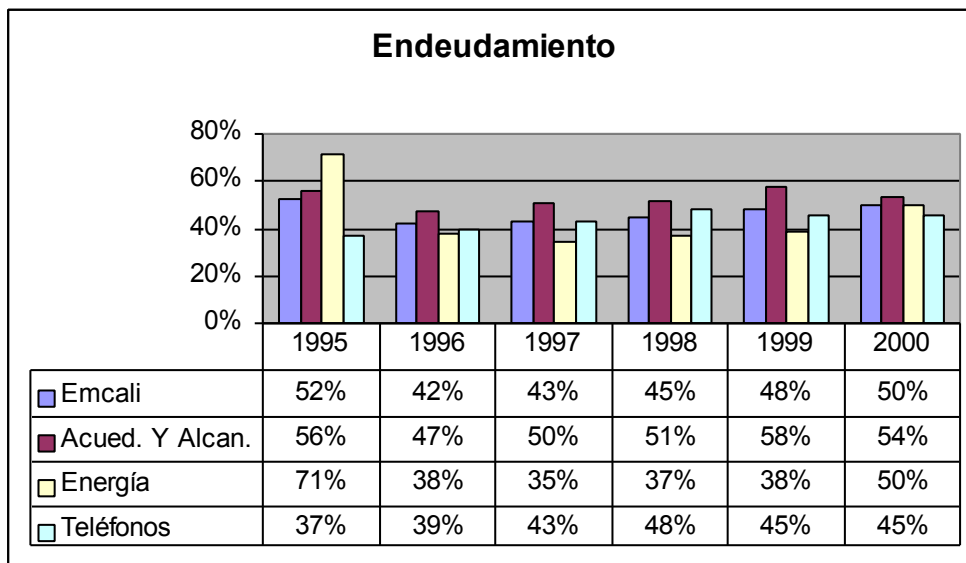
8. DESEMPEÑO FINANCIERO (1995 – 2000)

La mejor forma de poder visualizar el desempeño financiero de la empresa es a través de sus indicadores financieros y de sus resultados obtenidos a lo largo del periodo, este comprende los años entre 1995 y 2000, antes de la intervención. En el presente análisis se tendrán en cuenta el endeudamiento, la liquidez, la rentabilidad, utilidad en el ejercicio, entre otros.

8.1 ENDEUDAMIENTO

La relación entre pasivo total y activo total en este periodo, nos indica que la empresa esta en un 50% aproximadamente en manos de terceros y que el año más critico fue en 1995, registrando un 52% en el consolidado y un 71% en la unidad de negocios de Energía.

Grafico 10. Endeudamiento – en millones de pesos a precios constantes de 2005



El endeudamiento de EMCALI creció de manera constante durante el período 1995 – 2000 (Grafico 10). Desde 1995 la empresa accedió a empréstitos con instituciones financieras locales, ocasionando el crecimiento continuo de su deuda interna hasta 1997, cuando superó los 11.000¹² millones. La deuda externa pasó de US \$129 millones en 1995 a US \$242 millones en 2000. Este incremento se explica por los desembolsos de los empréstitos otorgados por entidades financieras internacionales como el JBIC y el BID¹³, en 1986 y 1989, los cuales presentaban retrasos en su ejecución frente a las metas planteadas en el momento de su suscripción.

En el año de 1996, Emcali presentó un aumento significativo en el nivel de endeudamiento financiero¹⁴ correspondiente a un 356% equivalente a \$297.915 millones de pesos¹⁵ de diferencia, con respecto al año anterior. Esto obedeció a incrementos en los créditos de cada una de las unidades de negocios, desagregados así:

<u>Negocio</u>	<u>Incremento 95-96</u>	<u>Diferencia –\$ corrientes</u>
Acueducto y alcantarillado	129%	\$ 78.855 millones
Energía	584%	\$ 125.127 millones
Teléfonos	314%	\$ 93.933 millones

Acueducto y Alcantarillado a lo largo del periodo presentó una alta participación dentro del total de las obligaciones financieras, entre 37% y 61%.

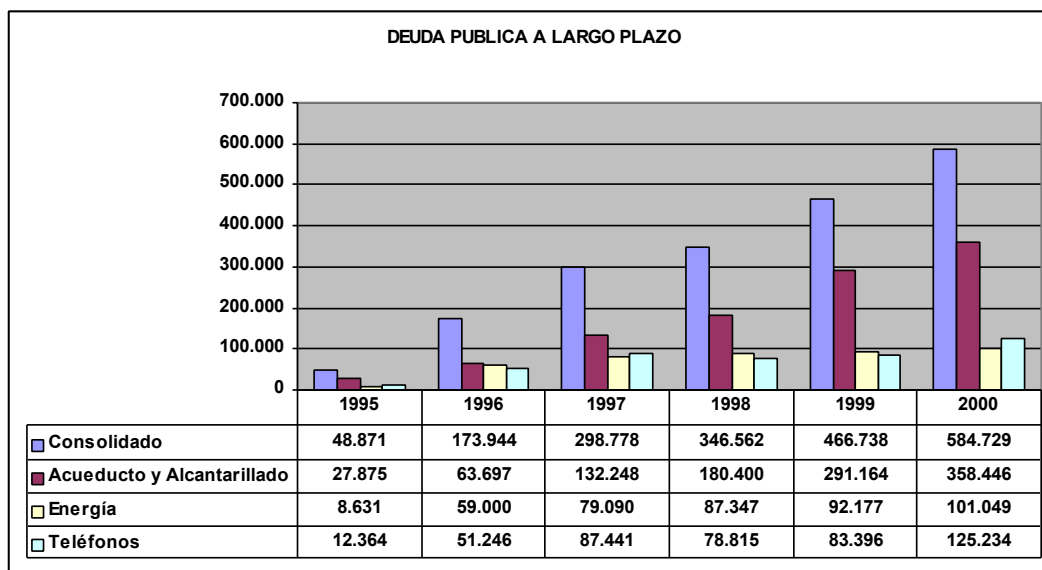
Del total de la deuda de Acueducto y Alcantarillado en 1996, el 79% correspondió a la deuda de la PTAR.

¹² A precios corrientes

¹³ Contrato BID 563-SF-CO. De mayo 1989 y BID 823-EF-CO de mayo 1989

¹⁴ Deuda pública a largo plazo

Grafico 11. Endeudamiento financiero. Expresado en millones de pesos a precios constantes del 2005¹⁶



Cuadro 3. Participación de los negocios en la deuda pública LP. En millones de pesos

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
consolidado	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Acueducto y Alcan.	57%	37%	44%	52%	62%	61%
Energía	18%	34%	26%	25%	20%	17%
Teléfonos	25%	29%	29%	23%	18%	21%

En el 2000 los pasivos financieros de la empresa ascendían a una cifra del orden del billón de pesos, con un componente de 54% en moneda extranjera (dólares estadounidenses y yenes japoneses).

Los saldos de la deuda pública tanto externa como interna a diciembre de 2000 (corriente) son los siguientes.

¹⁵ A pesos corrientes

¹⁶ Los gráficos y cuadros se obtuvieron de los balances que se encuentran en el anexo

Cuadro 4. Saldo de la deuda pública, en millones de pesos a precios corrientes

DESCRIPCION	Diciembre 99	Diciembre 2000
Deuda pública interna	441.220	424.862
Deuda pública externa	470.791	498.716
Total deuda pública	912.011	923.578

Fuente: CONSULTORIA COLOMBIANA. Informe pasivos de Emcali EICE ESP, informe final. Santiago de Cali, 2000.
p. 30

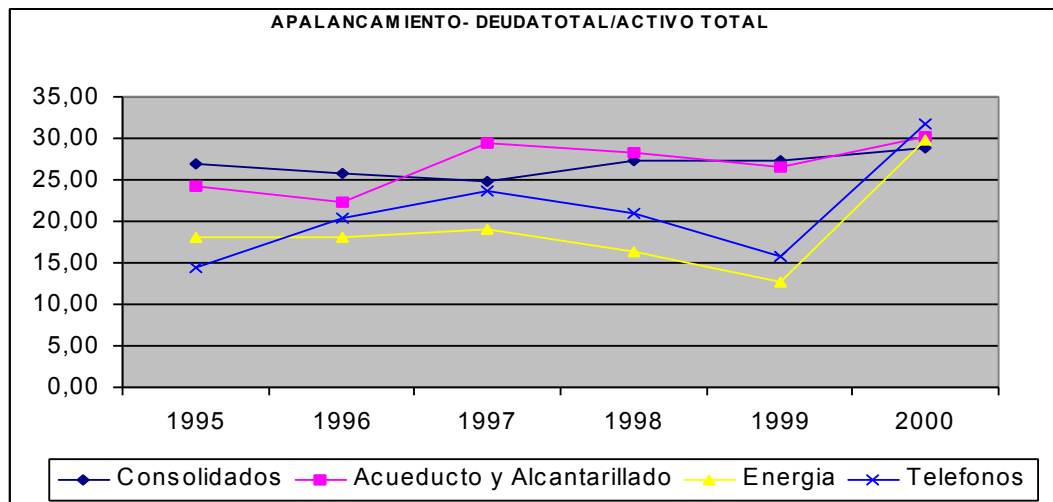
Bajo estas condiciones, la insostenible situación financiera de la empresa se refleja en la falta de liquidez (ver cuadro 4) para cumplir con las obligaciones no operativas. Este hecho impide que se adelanten las inversiones mínimas requeridas en mantenimiento, reposición y adecuación de la infraestructura para la continuidad en la prestación de los servicios.

- Apalancamiento

Cuadro 5. Deuda total / Activo total – en millones de pesos a precios constantes de 2005

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EMCALI	26,89	25,74	24,77	27,29	27,23	28,76
ACU.ALCAN	24,24	22,37	29,48	28,26	26,55	30,27
ENERGIA	18,06	18,02	19,04	16,26	12,62	29,84
TELEFONOS	14,50	20,39	23,68	21,02	15,74	31,75

Grafico 12. Apalancamiento – en millones de pesos a precios constantes de 2005

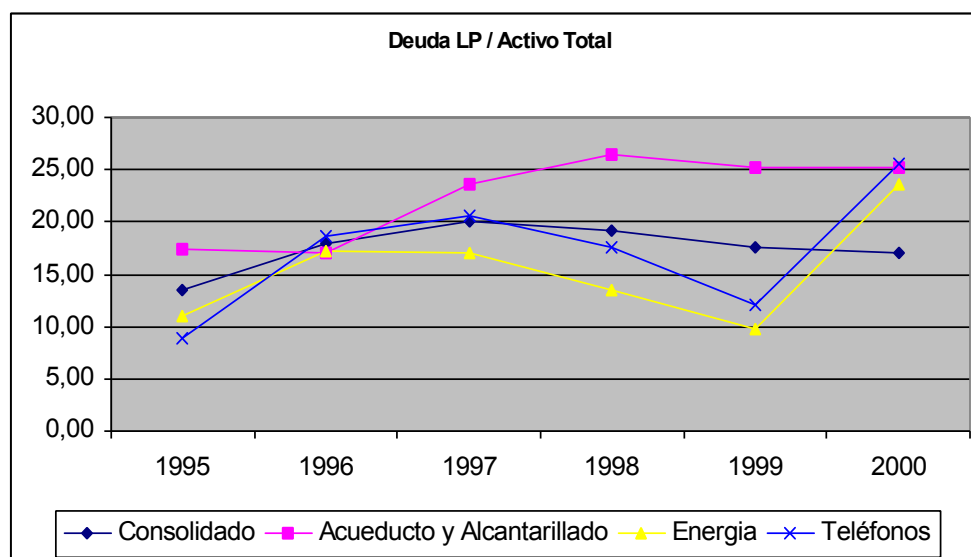


El indicador del apalancamiento, en términos del activo, presenta un crecimiento en el periodo 1997-1998, pasando de un 24.77% a un 27.29%. Si se considera que los activos sirven como respaldo para obtener más créditos con los cuales apalancarse y prepagar las obligaciones, en caso que no se pueda responder con los flujos como se esperaba, se puede decir que el aumento del indicador compromete en 2,52 puntos porcentuales los activos de la empresa para responder por la deuda, a razón de un aumento en las deudas de un 55% en este periodo. Sin embargo para el periodo 1998-1999, se produce una reducción mínima de este ratio. Para el año 2000, se presenta un crecimiento significativo del nivel de deuda de la empresa como de las tres unidades de negocios que la componen.

Cuadro 6. Deuda LP / Activo Total – en millones de pesos a precios constantes de 2005

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EMCALI	13,58	18,00	20,04	19,16	17,59	16,98
ACU.ALCAN	17,38	17,10	23,66	26,48	25,25	25,18
ENERGIA	10,94	17,16	16,96	13,47	9,78	23,58
TELEFONOS	8,92	18,58	20,54	17,51	12,04	25,52

Grafico 13. Apalancamiento LP – en millones de pesos a precios constantes de 2005

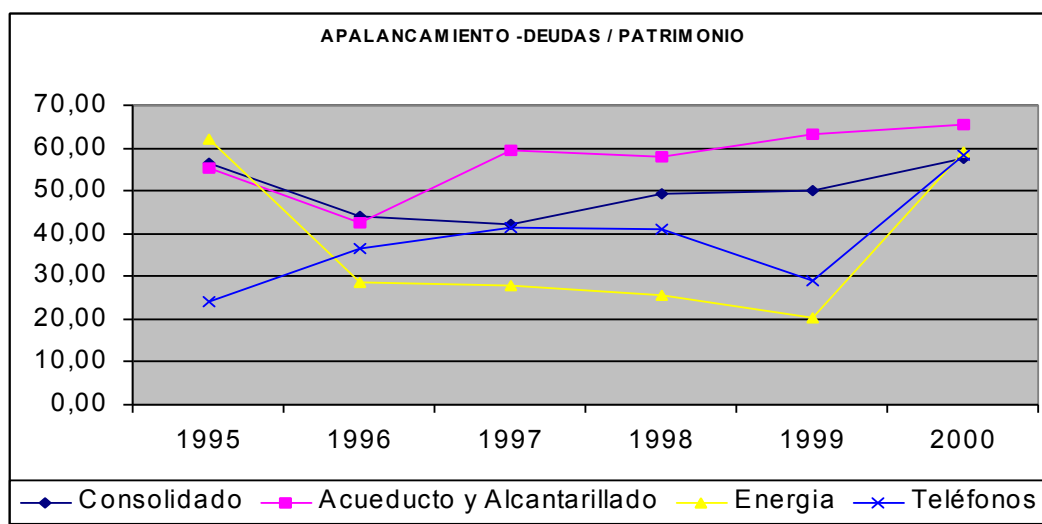


En cuanto al indicador del Apalancamiento, medido por medio de la deuda a largo plazo y el activo, se observa un descenso del nivel de endeudamiento, para el periodo comprendido entre los años 1997-1999. Pero para el periodo 1999-2000, vuelve a crecer este ratio en lo que tiene que ver con los negocios, para el consolidado de la Empresa el año de mayor nivel fue 1997 con un 20.04%, en el 2000 presenta un descenso este ratio con un 16.98%, esto significa para la empresa una reducción en sus obligaciones a largo plazo (27%) y una mayor capacidad en sus activos para responder a este tipo de obligaciones.

Cuadro 7. Deuda / Patrimonio – en millones de pesos a precios constantes de 2005

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EMCALI	56,37	44,22	42,25	49,47	50,23	57,55
ACU.ALCAN	55,14	42,57	59,43	57,93	63,20	65,38
ENERGIA	62,24	28,55	27,93	25,69	20,50	59,18
TELEFONOS	24,16	36,43	41,42	41,18	28,82	58,17

Grafico 14. Apalancamiento del Patrimonio – en millones de pesos a precios constantes de 2005



El indicador del Apalancamiento en términos del Patrimonio, presenta un comportamiento inconstante y muy fluctuante, ya que para el periodo 1997-1998 presenta un aumento significativo en lo que respecta al consolidado, mientras que para el periodo 1998-1999 tiende de nuevo a la aumento pero demasiado leve y nuevamente, para el periodo 1999-2000 presenta un gran crecimiento llegando a un 57.55%.

Por medio del análisis financiero realizado a EMCALI, se puede concluir que es una empresa con un alto nivel de endeudamiento, el cual difícilmente se puede financiar por medio de su actividad económica. Teniendo en cuenta además la

enorme cuantía de sus costos y gastos para sus operaciones, que año tras año tienden a crecer.

8.2 LIQUIDEZ

Cuadro 8. Liquidez 1995-2000. En millones de pesos a precios constantes de 2005

	LIQUIDEZ	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EMCALI	RAZON CTE.(ACT.CTE./PASIVO CTE.)	1,27	1,19	1,28	0,74	0,91	0,78
	PRUEBA ACIDA (ACT.CTE-INVENT/PAS CT)	0,57	0,57	0,69	0,57	0,85	0,77
	K DE TRABAJO (ACT.CTE-PAS CT)	14977,25	15671,64	25774,57	-46425,40	-28365,87	-105781,20
ACU.ALCAN	RAZON CTE.(ACT.CTE./PASIVO CTE.)	0,50	0,34	0,39	0,87	0,73	0,52
	PRUEBA ACIDA (ACT.CTE-INVENT/PAS CT)	0,30	0,20	0,29	0,72	0,70	0,51
	K DE TRABAJO (ACT.CTE-PAS CT)	-21104,16	-50533,08	-58917,32	-5892,15	-50096,86	-51541,81
ENERGÍA	RAZON CTE.(ACT.CTE./PASIVO CTE.)	0,95	0,82	0,96	0,79	0,80	0,21
	PRUEBA ACIDA (ACT.CTE-INVENT/PAS CT)	0,60	0,52	0,63	0,68	0,77	0,20
	K DE TRABAJO (ACT.CTE-PAS CT)	-1059,96	-5812,56	-966,32	-15278,14	-30364,69	-174686,13
TELEFONOS	RAZON CTE.(ACT.CTE./PASIVO CTE.)	1,33	1,52	1,02	1,82	1,47	1,81
	PRUEBA ACIDA (ACT.CTE-INVENT/PAS CT)	0,49	0,78	0,37	1,57	1,39	1,81
	K DE TRABAJO (ACT.CTE-PAS CT)	8327,22	21265,14	1038,70	53255,10	65323,18	120966,89

Debido al alto nivel de endeudamiento y a decisiones desacertadas llevaron a la empresa a presentar problemas de liquidez, bajo el siguiente análisis:

Razón Corriente: muestra que la empresa esta presentando problemas para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, puesto que su liquidez esta bastante alejada de 2 que es considerado como el valor optimo. De los negocios, Energía es el que presenta el nivel más bajo a lo largo del periodo.

Prueba Acida: por ser una empresa de servicios, los inventarios son mínimos es por eso que este indicador es similar al corriente.

Capital de Trabajo: lo que tiene que ver con esta razón, muestra que en los años 1998,1999 y 2000 la empresa no estaba en condiciones hipotéticamente hablando de responder con los activos corrientes en la eventualidad que

tuviera que cancelar la totalidad de sus deudas. De los negocios el que se encuentra en un buen nivel es teléfonos, no presenta problemas con su capital de trabajo, caso contrario se presenta con acueducto y alcantarillado, y energía, su capital de trabajo es negativo a lo largo del periodo.

8.3 RENTABILIDAD

Rentabilidad de Emcali en el periodo 1995-2000. Los indicadores en la gráfica que aparece a continuación presenta la rentabilidad de los activos (utilidad neta/activos) y del patrimonio (utilidad neta /patrimonio). Estas rentabilidades expresan la retribución porcentual que obtiene la compañía por sus inversiones en activos, por lo que se constituyen en importantes indicadores del retorno de la inversión de EMCALI.

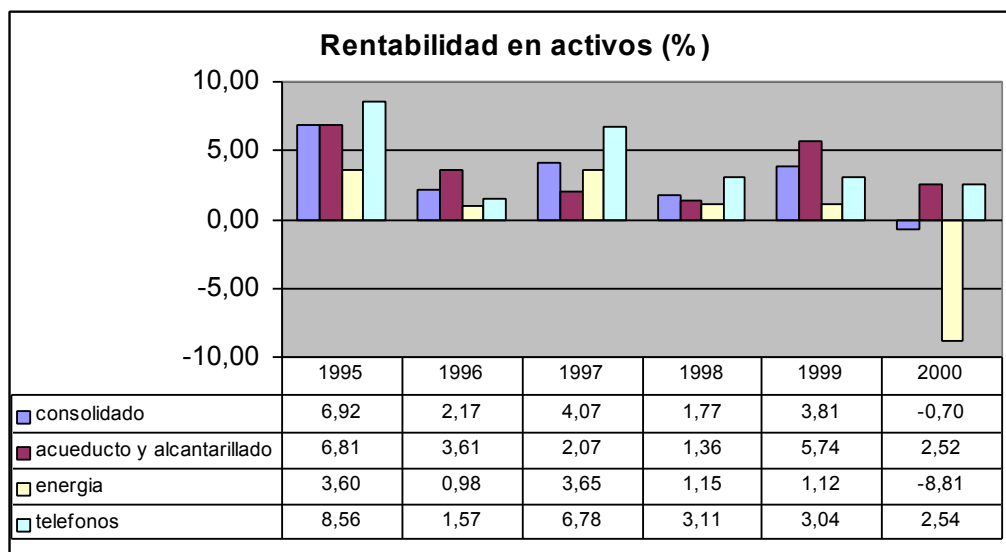
Cuadro 9. Total Activos – en millones de pesos a precios constantes de 2005

TOTAL ACTIVOS						
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EMCALI	370.304	974.611	1.544.054	2.112.770	3.173.756	3.443.533
ACU.ALCAN	160.426	372.500	589.488	799.642	1.297.446	1.423.737
ENERGIA	78.874	343.889	504.734	660.696	962.617	977.701
TELEFONOS	131.629	254.141	449.832	592.303	913.692	1.042.093

Cuadro 10. Total Patrimonio – en millones de pesos a precios constantes de 2005

TOTAL PATRIMONIO						
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EMCALI	176.655	567.255	879.307	1.165.746	1.638.747	1.720.941
ACU.ALCAN	70.537	195.749	292.420	390.146	54.5095	659.193
ENERGÍA	22.883	217.086	344.022	418.108	592.728	492.932
TELEFONOS	83.235	154.418	257.108	296.680	498.973	568.814

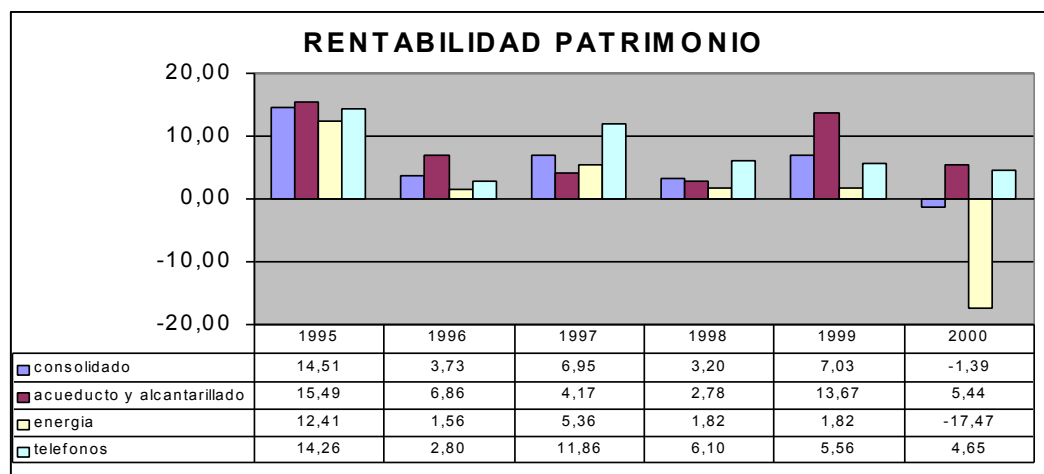
Grafico 15. Rentabilidad del Activo – en millones de pesos a precios constantes de 2005



Se observa, entonces, que el año con rentabilidad más baja para estos indicadores coinciden en el 2000, cuando la utilidad neta disminuyó con respecto al año anterior en un -121% del consolidado, un -52% en Acueducto y Alcantarillado, un -899% en Energía y un -5% en teléfonos. Demostrando con este indicador que la empresa muestra el grado de ineficiencia en el uso de los recursos que tiene la empresa en sus activos, en otras palabras se están aprovechando mal los recursos, sobretudo el negocio de Energía en el 2000 que presenta una rentabilidad sobre sus activos de -8.81%, seguida por el consolidado que termina con un indicador de -8.81% para el mismo año.

Podemos citar algunas de las causas para que se den estos resultados: i) situación económica del país y del valle del cauca, ii) baja en el consumo por la situación antes mencionada, por campañas educativas, por la sustitución con gas y pérdida de clientes; iii) la devaluación que hace más cara la deuda externa, iv) bajo nivel de inversión, entre otros, v) altos costos y aumento en mayor magnitud que los ingresos.

Grafico 16. Rentabilidad del Patrimonio – en millones de pesos a precios constantes de 2005



El comportamiento de la rentabilidad del patrimonio es muy similar al del activo, donde el año mas negativo fue el 2000, de pronto en lo que se diferencia es que los porcentajes son un poco más altos. Emcali en este punto (año 2000) no representa rentabilidad para la inversión, sobretudo el negocio de energía.

8.4 UTILIDADES POR NEGOCIOS

- Estructura de los ingresos y gastos en conjunto. En el 2000 la empresa tuvo ingresos brutos por \$804.132 millones, distribuidos por negocio de la siguiente forma: 44% energía, 26% acueducto y alcantarillado, 30% telecomunicaciones.

Los ingresos totales presentan un crecimiento constante, el cual no refleja la evolución en cada servicio. Los ingresos de energía han disminuido debido a la pérdida de usuarios no regulados y al comportamiento de las tarifas, mientras los ingresos del negocio de telecomunicaciones se duplicaron durante el período.

A continuación se presentan los ingresos y gastos de cada una de las unidades de negocios y su utilidad en el periodo:

- Ingresos y gastos del sector energía (1995-2000). Las actividades claves en la comercialización y distribución de energía durante el 2000 fueron:

- Como agentes comercializadores compra y venta en el mercado nacional.
- Distribución local de la energía en los municipios de Cali, Yumbo y redes de distribución en Puerto Tejada.
- Mantenimiento y reposición del alumbrado publico por encargo del municipio.

Las actividades claves en la generación durante el año 2000 fueron:

- Comercialización en grandes bloques de Energía en el mercado, actuando como agente mayorista.
- Ofrecer en bolsa de energía la disponibilidad de generación de Termoemcali en el mercado a corto plazo.

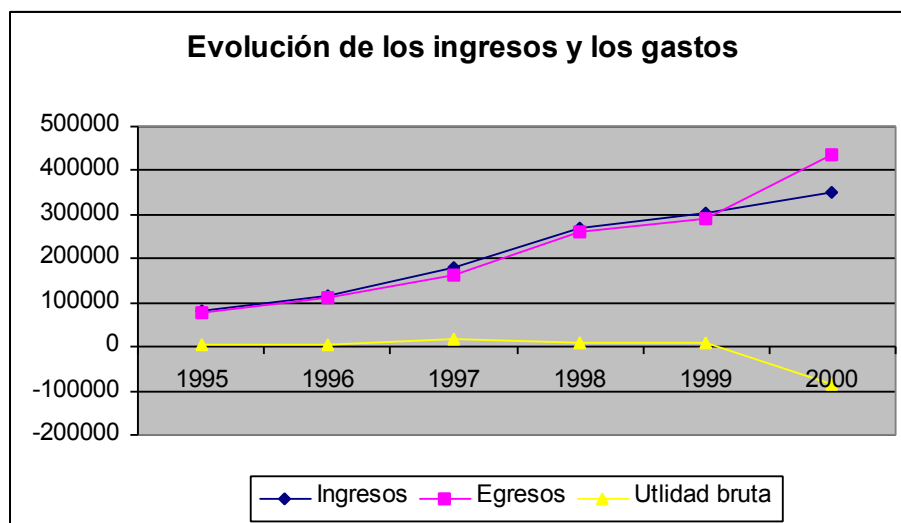
En cuanto a las ventas de energía, se evidencia un crecimiento constante durante el periodo, y un crecimiento de los gastos muy similar, lo que se traduce en bajos niveles de rentabilidad como lo muestra la grafica 12. El año más crítico es el 2000 donde los egresos superan a los ingresos en un 25%, dejando como resultado un déficit de 86.112 millones.

La participación del sector de energía en el total de los ingresos de Emcali se sitúa cerca al 52%, con el nivel más bajo en 1999 con un 38%.

Cuadro 11. Ingresos y Gastos del negocio de Energía 1995-2000. En millones de pesos a precios constantes de 2005

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Ingresos	80.034	116.804	181.102	269.757	301.620	351.153
Egresos	77.195	112.313	162.103	262.081	290.848	437.265
Utilidad neta	2.839	3.383	18.443	7.624	10.772	-86.112

Grafico 17. Evolución Ingresos y Gastos de la Unidad de Negocios de Energía a precios constantes 2005



Cuadro 12. Participación del negocio de Energía en los ingresos totales 1995-2000.

Participación de los ingresos por energía en los ingresos totales a precios constantes del 2005	
1995	52%
1996	49%
1997	48%
1998	52%
1999	38%
2000	44%

- Ingresos y gastos del sector de acueducto y alcantarillado. La empresa presta el servicio de acueducto en las áreas urbanas de Cali y Yumbo y en el sector de Juanchito (Municipio de Candelaria), en el año 2000 contaba con unos 418.000 usuarios y con una cobertura de 96% en 2000. La empresa presta el servicio de alcantarillado en la zona urbana de Santiago de Cali y contaba en ese mismo año con 405.000 usuarios que corresponden a una cobertura de 99,5%.

La infraestructura para el suministro de agua potable está compuesta por cuatro plantas de tratamiento con una capacidad máxima conjunta de 10,9 m³/s. Se considera que la infraestructura existente es suficiente para atender la demanda hasta el 2020. El sistema de distribución consta de redes matrices, estaciones de bombeo, tanques de almacenamiento y compensación y conducciones de distribución secundaria. Se estima que el 35 % de la red de distribución requiere la ejecución de un programa de reposición. La mayor parte del sistema de alcantarillado es combinado, y se cuenta con una red que incluye pozos de inspección, cámaras de caída y estaciones de bombeo.

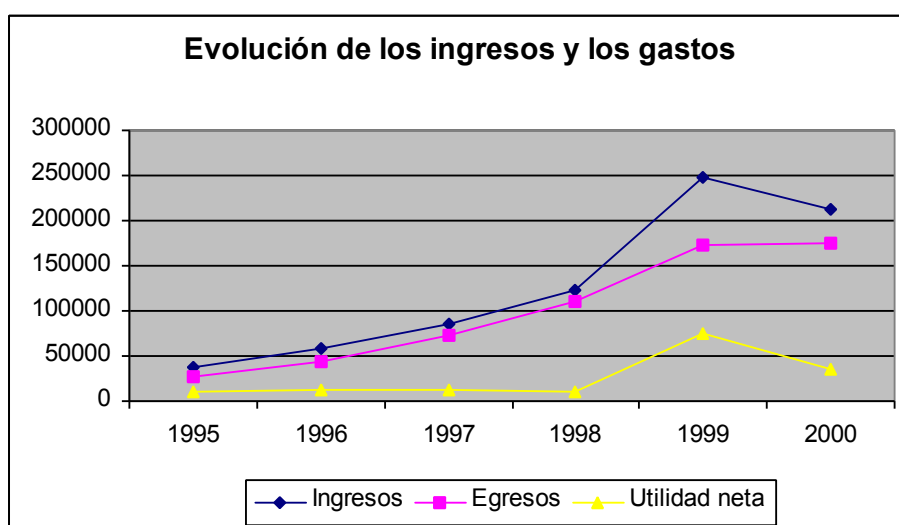
En lo que tiene que ver con los ingresos de esta unidad de negocios se puede afirmar que su crecimiento fue constante entre 1995 y 1999, en este último creció en un 102.91% con relación al año anterior, gracias a esto las utilidades presentaron un crecimiento positivo de 585% con respecto a 1998, al año siguiente presentó un descenso de 14.53%. Los egresos a diferencia de los de energía en el mismo periodo, tuvieron un comportamiento normal dentro de los límites permitiendo obtener buenos resultados en las utilidades.

Su participación en los ingresos totales de la empresa, prácticamente fueron el 50% de la participación de energía a lo largo del periodo, oscilo entre el 23% y el 31%.

Cuadro 13. Ingresos y Gastos del negocio de Acueducto y Alcantarillado 1995-2000. En millones de pesos a precios constantes de 2005

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Ingresos	37.983	57.536	85.039	122.074	247.704	211.722
Egresos	27.057	42.743	72.505	110.275	173.178	175.888
Utilidad neta	10.926	13.430	12.183	10.865	74.526	35.834

Grafico 18. Evolución Ingresos y Gastos de la Unidad de Negocios de Acueducto y Alcantarillado a precios constantes 2005



Cuadro 14. Participación del sector de Acueducto y Alcantarillado en los ingresos totales 1995-2000.

Participación de los ingresos por acueducto y alcantarillado en los ingresos totales a precios constantes del 2005	
1995	25%
1996	24%
1997	23%
1998	24%
1999	31%
2000	26%

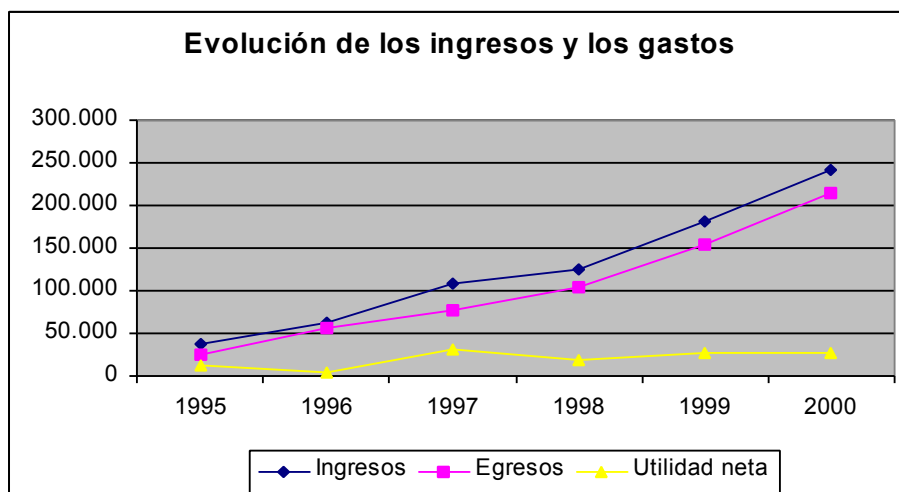
- **Ingresos y gastos del sector Telecomunicaciones.** Dentro del portafolio ofrecido directamente por la empresa encuentran: telefonía básica local conmutada, de larga distancia Nacional e Internacional, telefonía móvil y móvil rural y actividades conexas, complementarias y afines.

En cuanto a las ventas registradas por las telecomunicaciones en este periodo, se puede decir que tuvo un crecimiento constante entre 36.911 millones en 1995 y 240.745 millones al 2000, pero al ir los egresos paralelos a estos, no se nota un buen nivel en las utilidades. Su participación dentro del total de ingresos de la empresa se comportó de igual manera que en la anterior unidad de negocios, entre un 23% y un 30% respectivamente.

Cuadro 15. Ingresos y Gastos del negocio de Telecomunicaciones 1995-2000. En millones de pesos a precios del 2005

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Ingresos	36.911	62.083	108.899	125.621	181.290	240.745
Egresos	25.041	56.405	76.941	103.260	153.524	214.189
Utilidad neta	11.870	4.324	30.484	18.088	27.767	26.470

Grafico 19. Evolución Ingresos y Gastos de la Unidad de Negocios de Telecomunicaciones a precios constantes 2005

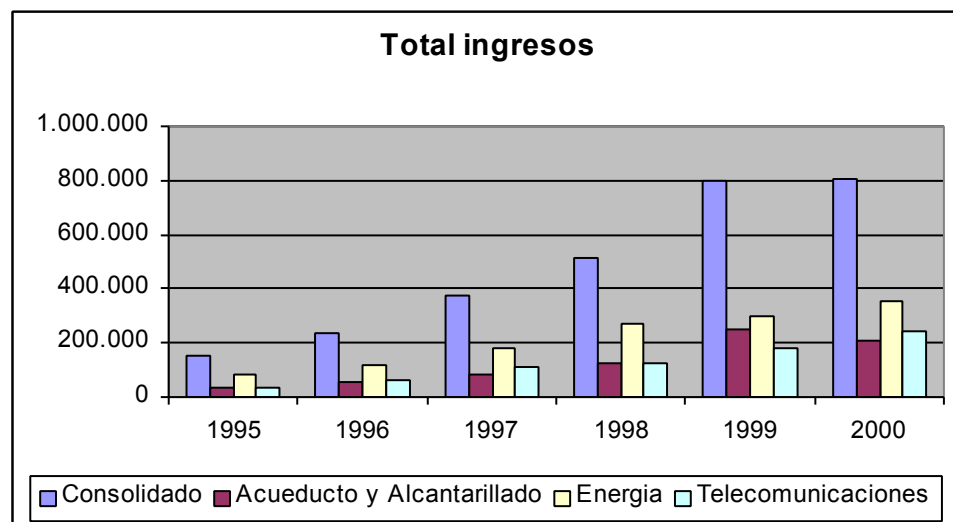


Cuadro 16. Participación del negocio de Telecomunicaciones en los ingresos y Gastos 1995-2000.

Participación de los ingresos por Telecomunicaciones en los ingresos totales a precios constantes del 2005	
1995	24%
1996	26%
1997	29%
1998	24%
1999	23%
2000	30%

Total ingresos de la Empresa

Grafico 20. Total ingresos – en millones de pesos a precios constantes de 2005



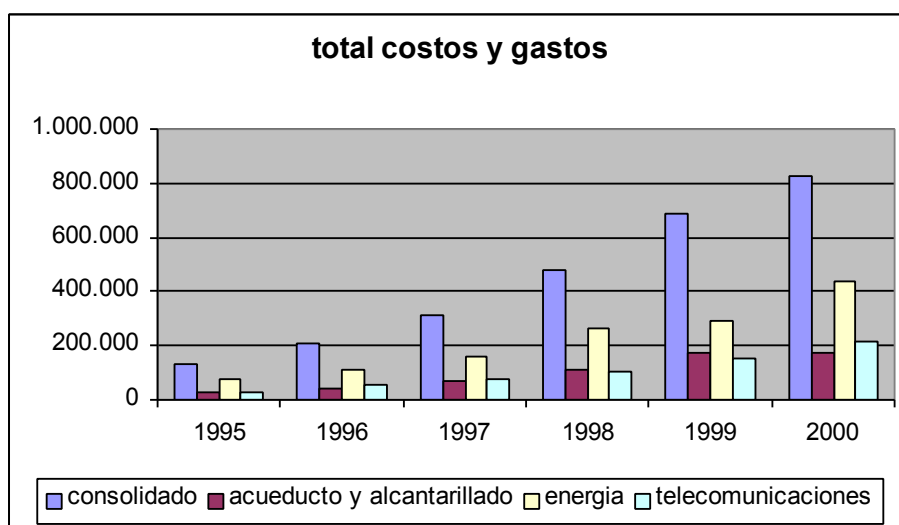
Cuadro 17. Variación de los ingresos – en millones de pesos a precios constantes de 2005

	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
EMCALI	53%	59%	38%	55%	0%
ACU.ALCAN	51%	48%	44%	103%	-15%
ENERGÍA	46%	55%	49%	12%	16%
TELEFONOS	68%	75%	15%	44%	33%

Los ingresos tuvieron un buen comportamiento en lo corrido del periodo como se observa en el siguiente grafico que, en general la grafica nos muestra a las unidades de negocios, con un crecimiento del ingreso de un 419% a lo largo de los cinco años, a excepción de Acueducto y Alcantarillado que registro un descenso entre 1999 y 2000, con una variación de -15%, equivalente a una diferencia de \$ 49.533 millones de pesos, para tener en cuenta que Energía es el de mas participación con relación a los otras unidades de negocios, alcanzando su nivel mas alto se presenta en el 2000 con un 44% sobre el total

Total Egresos de la Empresa

Grafico 21. Total Egresos – en millones de pesos a precios constantes de 2005



El total de los egresos (total costos y gastos), nos muestra un comportamiento creciente y sostenido en su conjunto, agudizando la situación en el año 2000, llegando el consolidado a estar en los \$ 827.342 millones de pesos, que comparándolo con el primer año del periodo (1995), existe una variación o un aumento del 540%. Es importante destacar que la unidad de negocios que más participación tiene al igual que en los ingresos es Energía.

8.5 UTILIDADES NETAS DE EMCALI EICE ESP

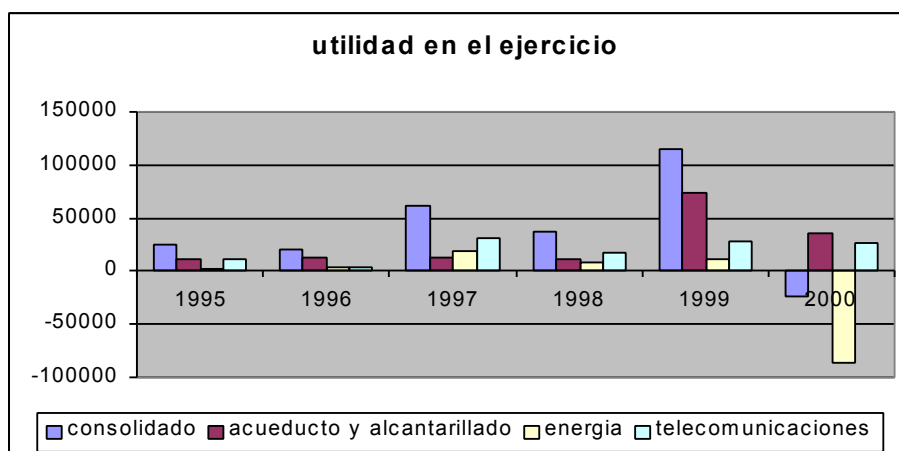
Como era de suponerse las utilidades netas reflejan el comportamiento tanto de los ingresos como el de los egresos de la empresa, donde los ingresos no fueron lo suficientemente amplios como para contrarrestar el vertiginoso excesivo crecimiento de los gastos. En 1999 se observa un incremento importante en las utilidades de un 209% con relación al año inmediatamente anterior, estamos hablando de una diferencia de \$ 77.871 millones de pesos.

En el año 2000 se presenta el nivel mas bajo del consolidado de la empresa en las utilidades con un déficit de \$ -23.939 millones de pesos, donde la mayor participación de este déficit lo tiene el negocio de Energía con un 360% que equivalen a \$-86.112 millones.

Cuadro 18. Utilidad Neta – en millones de pesos a precios constantes de 2005

UTILIDAD NETA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EMCALI	25635	21138	61109	37347	115218	-23939
ACU.ALCAN	10.926	13.430	12.183	10.865	74.526	35.834
ENERGÍA	2.839	3.383	18.443	7.624	10.772	-86.112
TELEFONOS	11.870	4.324	30.484	18.088	27.767	26.470

Grafico 22. Utilidad neta – en millones de pesos a precios constantes de 2005



8.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Puesto que fue difícil conseguir información sobre este tema, solo podemos advertir que, después que se decidiera por centralizar de nuevo la estructura organizacional no existe una medición exacta entre 1995 y 1998 debido a los procesos para adaptarse de una gerencia a otra. Entre 1999 y 2000 se pudo determinar que en el corporativo hubo una centralización de las funciones de la cadena de valor de los servicios como fueron, entre otras, la facturación, el recaudo, el mercadeo, la atención de quejas.

Diversos elementos han sido considerados como críticos en el desarrollo de la gestión de la Empresa en este periodo. Estos elementos incluyen las características del mercado, la estructura de las tarifas, la eficiencia de la prestación de los servicios, la gestión de la Empresa, el nuevo entorno de competencia, los proyectos PTAR y Termoemcali, la estructura de costos laborales, el pasivo pensional y el nivel de endeudamiento, condiciones que en conjunto establecen escenarios de falta de liquidez para Emcali.

De otra parte las limitaciones económicas vividas durante el año 2000 afectaron la gestión de las labores de apoyo, tales como disponibilidad de contratación oportuna, la compra de materiales y medidores, la disponibilidad de vehículos por su antigüedad, herramientas etc., la gestión externa para la recuperación de inversión y el apoyo informático, por lo que las ineficiencias en dichas áreas no pudieron ser evaluadas de manera normal.

9 RESUMEN (1995-2000)

Cali, con un poco más de dos millones quinientos mil habitantes, pasó de ser un pequeño caserío a ser una de las más importantes ciudades del sur – occidente Colombiano, donde se demandan a diario toda clase de servicios públicos, entre estos los denominados servicios públicos domiciliarios, según lo dispuesto por la Ley 142, la misma que regula a este sector de la economía desde 1994.

Las Empresas Municipales de Cali - Emcali, que creció a la par con el desarrollo de la región y la ciudad, y que después de dos décadas de errados planteamientos para manejo de la empresa. La organización de la empresa no fue flexible y no pudo dar una respuesta oportuna a los retos planteados por el modelo de la ley 142 de 1994, en cuanto a la promoción de la eficiencia empresarial y de la competencia para beneficiar a los usuarios. La débil gobernabilidad de la empresa se vio reflejada en la continua participación del Sindicato en la toma de decisiones, lo que condujo al retraso o a la no ejecución de acciones que permitieran conducir a la empresa a un escenario de sostenibilidad, adicionalmente el fisco municipal que se encontraba en problemas agudos, pues además de ser dueño nominal, era también el principal deudor de las empresas, igualmente existía un actuar municipal en lo referente a la influencia política sobre los planes de acción y la transferencia de fondos. Los procesos de selección de personal bajo criterios no técnicos dificultaron contar con la capacidad y competencias del recurso humano que la gestión de la empresa requería.

Adicionalmente, la complejidad de la empresa y la rigidez de la organización limitaron el avance de las acciones que se adelantaban para lograr su viabilidad. Estas limitaciones se presentaban de manera simultánea con los problemas técnicos, financieros y organizacionales.

En lo que tiene que ver con su situación financiera, presentó déficit en las utilidades del último año del periodo por \$ 23.939 millones de pesos (a pesos constantes de 2005), afectando la rentabilidad tanto de los activos como del patrimonio. Como ya se dijo alto nivel de endeudamiento determinado por el apalancamiento financiero y un considerable nivel de gastos.

El endeudamiento en este periodo es uno de los indicadores más crítico, su mayor concentración estuvo en la deuda a largo plazo entre un 71% y un 85% con respecto al total de los pasivos del periodo, donde es Acueducto y Alcantarillado el de mayor participación entre 37% y 62% respectivamente. La mayor parte de los ingresos provinieron del negocio de energía correspondiéndole entre un 32% y un 52% del total de los ingresos, lo mismo ocurrió con el total de los egresos de la empresa, es energía quien más participación tuvo, pero en un grado más alto con respecto a los ingresos, en el orden de un 42% y 60% respectivamente. En el año 2000 este negocio fue el único que presento perdidas del orden de los \$ 86.112 millones (a pesos constantes 2005).

Cada uno de estos acontecimientos antes descritos reveló desde sus inicios problemas graves de planteamiento para la solución a los problemas que fueron surgiendo, llevando a la empresa a tomar decisiones erradas como el cambio de la estructura organizacional que no fue la adecuada, y la descapitalización de la empresa por falta de gestión empresarial en resolver problemas de índole financiero que se fueron acumulando hasta provocar la crisis de la Empresa. A raíz de estos problemas que presentaba Emcali, se puso en riesgo el garantizar la prestación de los servicios públicos, fue

necesaria su intervención con el fin de lograr su capitalización y su viabilidad, apelando a nuevos planteamientos para cumplir con dichos objetivos.

10. LA INTERVENCION DE EMCALI

10.1. PROCESO DE INTERVENCION

La toma de posesión fue una medida de intervención cautelar, mediante la cual la autoridad competente, en este caso la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, asumió la administración de la entidad para contrarrestar los hechos que no le permitieron desarrollar con regularidad su actividad empresarial.

El efecto fundamental de la intervención cautelar es el desplazamiento de los administradores, llámense gerentes, directores, presidentes o representantes legales, toda vez que el interventor designado asumiera las mas amplias funciones administrativas de la institución intervenida y no dependiera de la dirección de la asamblea de accionistas. Lo cual implicaba la suspensión de los estatutos sociales en punto a las disposiciones contractuales que determinaran el régimen de administración de la respectiva persona jurídica.

10.2 INTERVENCIÓN, ASPECTOS LEGALES

A partir del 3 de abril de 2000 EMCALI EICE ESP fue intervenida por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, a raíz de su fuerte crisis financiera. El Estado debe llevar dicha intervención, entre otros fines, para garantizar su prestación continua e ininterrumpida los servicios públicos.

Según lo establecido en el artículo 121 de la Ley 142 de 1994 el superintendente de los servicios públicos domiciliarios solicitó los conceptos previos para la toma de posesión a la Comisión de Regulación de Energía y Gas CREG, a la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones CRT y a la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA, los cuales se emitieron de forma favorable mediante oficio MMECREG-0742 del 14 de marzo de 2000, oficio # 1000 RTA 300946 del 27 de marzo del 2000 de la CTR, y resolución CRA 127 del 16 de marzo de 2000 respectivamente. Por medio de la resolución 2536 del 3 de Abril de 2000, se ordenó la toma de posesión para administrar los negocios, bienes y haberes de EMCALI por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

La intervención de EMCALI generó acciones encaminadas a preservar la continuidad de los servicios, aspecto garantizado en el 2000, gracias a la protección que brindó la intervención, ya que no se solucionaron las causas que originaron tal situación, pasando de un déficit de caja en el año 1999 del orden de \$ 150.000 millones a un déficit en el año 2000 del orden de \$ 380.000 millones y cuyo monto era mayor para el año 2001, de no haberse tomado una decisión rápida por parte del Gobierno Nacional quien es quien tiene esta potestad. Cabe destacar, que la crisis de Emcali es de origen financiero y no técnico.

10.3 CAUSAS

De acuerdo con lo anterior y a la resolución 2536 de la SSPD, al 27 de marzo de 2000 la empresa tenía deudas vencidas por \$193.545 millones de 2000. De esta suma, el 21% correspondía a deuda interna, el 46% a proveedores, el 24% a energía, el 7% a deuda externa y el 2% a nómina y créditos de tesorería.

Como causas más visibles para que se hubiese dado la intervención podemos nombrar algunas:

- El total de la deuda creció en un 26% entre el año 1999 y el año 2000, pasó de \$789.075 a \$990.386 millones respectivamente. Para tener una idea mas clara, de 1995 al 2000 la deuda aumento en \$890.797 millones correspondiente a un 894%.
- Con una situación financiera tan crítica la empresa no podía garantizar la prestación de los servicios.
- Un aumento en las cuentas por pagar en el periodo 1999 – 2000, del orden de los \$ 72.015 millones equivalente a una variación del 53%
- Según estudios de factibilidad financiera, la Empresa, no alcanzara su nivel óptimo en el corto plazo.
- La imposibilidad de adquirir créditos frescos no le permite llevar a cabo inversiones, en tecnología, adecuación y mantenimiento de las redes.
- La Empresa no ha sido flexible para enfrentar los retos planteados en el modelo de la Ley 142 de 1994.
- La débil gobernabilidad, que no le permiten a la Empresa alcanzar un mejor escenario para la sostenibilidad.
- El bajo criterio con que se selecciona el personal, afectando la capacidad y competencia del recurso humano.

10.4 GESTIONES REALIZADAS EN RELACIÓN CON LA INTERVENCIÓN¹⁷

– Se dispuso de manera inmediata la guarda de los bienes de la intervenida.

¹⁷ GRUPO CONSULTOR COLOMBIANO. Informe de gestión y resultados Empresas Municipales de Cali Emcali. Santiago de Cali, 2000. p. 25

- Se notifico la medida de la toma de posesión al público en general, a las autoridades judiciales, administrativas, registrador de instrumentos públicos y entidades de control, para efectos relacionados con la suspensión de pagos, el desembargo de bienes de la empresa y no procedencia de nuevos embargos.
- Se notificó al señor Ministro de Desarrollo, Minas y Energía, Telecomunicaciones, Procurador General de la Nación, Contralor General de la República, Directores de las Comisiones de Regulación y a los Alcaldes de Cali, Yumbo, Jamundí y Pto. Tejada.
- El superintendente de Servicios Públicos le solicitó a al Contraloría General de la Republica acompañar el procesos de intervención mediante figura de control excepcional.
- Se publicó aviso de la intervención en diarios de circulación local.
- Se notifico a los establecimientos de crédito sobre la medida y, específicamente, la suspensión del pago de las obligaciones.

Los pagos se priorizaron así:

- Devolución recaudos a terceros
- Pagos a generadores de energía
- Pagos a proveedores de insumos necesarios para garantizar la prestación de los servicios públicos.
- Pago cuota contrato PPA.
- Pago de nomina por servicios personales

- Pago de transferencias.
- Pago de intereses de bono de deuda interna.
- Servicio de la deuda externa.
- Pago de impuestos nacionales y municipales.

Ante la carencia de recursos, se tomaron las siguientes decisiones con respecto a otros pagos:

- No pago de la deuda interna
- No pago de la deuda de energía causada antes del 4 de abril de 2000
- No pago de la deuda externa, incluyendo la que tiene aval de la nación
- No pago créditos de tesorería
- No pago aportes convencionales a bienestar social
- No pago recaudos de terceros causados antes del 4 de abril de 2000

A partir del 3 de abril de 2000, se inició la administración de EMCALI por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos, con un equipo delegado por la Superintendencia conformado por funcionario que hace las veces del Representante Legal de la empresa, equivalente al Gerente General de la empresa EMCALI, apoyado por un grupo de funcionarios por especialidad: jurídica, financiera, acueducto y alcantarillado, energía y telecomunicaciones, informática.

El 28 de marzo de 2000, se nombro una Junta Asesora del Representante Lega, conformada por el Ministro de Desarrollo o su delegado, el Ministro de

Minas y Energía o su delegado, el Ministerio de Comunicaciones o su Delegado y siete miembros principales y sus respectivos suplentes.

10.4.1 Planeación del proceso de intervención. Mediante la resolución de toma de posesión de EMCALI, la SSPD designó una Junta asesora para que planteara propuestas de solución a los problemas de la empresa.

10.4.1.1. Junta asesora. En septiembre de 2000 la Junta Asesora presentó un informe que contenía una propuesta para viabilizar la empresa¹⁸. La propuesta fue llamada “Opción Ciudadana” y convocaba a una capitalización de la empresa por parte de los actores ligados directa e indirectamente con ella: usuarios, trabajadores, pensionados, acreedores, proveedores, autoridades locales y la Nación.

Comprendía tres elementos:

- Convocar a acreedores y proveedores a capitalizar una proporción de sus acreencias; a trabajadores activos una proporción de sus prestaciones extralegales; a pensionados una proporción de sus mesadas futuras; y a la comunidad en general un incremento de tarifas de los servicios y una suscripción libre de acciones.
- Vender el control del negocio de telecomunicaciones que, por sus características, es el que corre el mayor peligro de perder valor aceleradamente.
- Entregar en concesión la operación de los activos vinculados a los negocios de energía y acueducto y alcantarillado. Para llevar a cabo estas propuestas, se debía contar con el compromiso y activa participación de las diferentes partes involucradas en la problemática de la empresa. Sin

¹⁸ Ibid., p. 30

embargo, este compromiso no se dio y por lo tanto no fue posible la ejecución de la propuesta.

10.4.2 Mesas de concertación. La SSPD, con el ánimo de buscar decisiones concertadas sobre la problemática de EMCALI, vinculó a otros actores para que propusieran soluciones a la crisis. Entre estas propuestas se destacaron las realizadas por:

i) la Comisión Accidental convocada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; ii) el Sindicato de Trabajadores de EMCALI (SINTRAEMCALI); y iii) la Alcaldía de Santiago de Cali.

Estas propuestas coincidieron en señalar la necesidad de reestructurar:

i) El contrato PPA suscrito con Termoemcali; ii) El crédito externo contratado con el OECF; y iii) Las obligaciones financieras con la banca nacional.

Adicionalmente, compartieron otros puntos como la creación de un patrimonio autónomo para el pago de las mesadas pensionales, adecuación de la nómina a indicadores internacionales de eficiencia, y mejoramiento en la gestión administrativa y comercial de la empresa.

Como continuación de la búsqueda de decisiones concertadas para la problemática de EMCALI, la SSPD trabajó durante 2001 en Mesas de Concertación a las que asistieron representantes del Congreso de la República, la Alcaldía y el Concejo Municipal de Santiago Cali, la Contraloría General de la República, la Procuraduría General de la Nación, el Sindicato, Veedores Ciudadanos, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento Nacional de Planeación y la administración de EMCALI.

10.4.3 Alcaldía de Santiago de Cali y Sindicato de trabajadores. A comienzos de 2001, la SSPD decidió involucrar a la nueva administración

municipal en las discusiones sobre la implementación de las propuestas. Al respecto, la alcaldía municipal fue partidaria de una solución que mantuviera la estructura y organización de la empresa.

Esta propuesta involucró los siguientes elementos:¹⁹

i) Financiación de la PTAR; ii) renegociación del contrato PPA; iii) reestructuración de la deuda financiera interna; iv) constitución de un fondo pensional; v) recuperación de cartera; vi) disminución de pérdidas; vii) renuncia a beneficios extralegales de los trabajadores; y viii) pago oportuno de las facturas por la ciudadanía.

El Sindicato de Trabajadores de EMCALI (SINTRAEMCALI), por su parte, expresó reiteradamente que la empresa se puede viabilizar si se solucionan problemas como Termoemcali y PTAR, se fondea el pasivo pensional, se reestructuran los créditos con la banca nacional, se disminuyen los costos laborales, y se mejora la gestión en aspectos como recuperación de cartera y disminución de pérdidas.

10.4.3.1 Acuerdos²⁰. En desarrollo del proceso de concertación, el 14 y 29 de enero de 2002 se lograron algunos acuerdos entre la SSPD y la Alcaldía de Santiago de Cali, en los que se destacaron los siguientes puntos:

- Que no es objetivo, ni del gobierno municipal ni del nacional, liquidar la empresa y que por el contrario, se comprometen a avanzar en los distintos escenarios tendientes a fortalecer financiera y patrimonialmente a la empresa.
- Se señalan las acciones que deben adelantar a corto y mediano plazo la gerencia de EMCALI y la alcaldía municipal, algunas con acompañamiento

¹⁹ Ibid., p. 39

²⁰ Ibid., p. 41

del Gobierno Nacional, frente a diferentes temas en aras del salvamento financiero de la empresa. Entre los temas se encuentran la reestructuración del PPA con Termoemcali y del crédito externo suscrito con el OECF, la búsqueda de alternativas para la PTAR, la depuración y ajuste del pasivo pensional, la reestructuración administrativa y operativa de la empresa, la revisión y firma de una nueva convención colectiva de trabajo y el cobro de las acreencias a cargo del municipio de Cali.

- Si después de estas acciones se requieren recursos financieros adicionales a los generados internamente por la empresa, la Alcaldía de Santiago de Cali se compromete a la consecución de los mismos.

10.5 EL MODELO DE REESTRUCTURACIÓN

El 2 de abril de 2002 mediante la Resolución No. 004686 la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, resolvió prorrogar la intervención por un año a partir del 3 de abril de 2002, autorizada mediante Resolución ejecutiva No. 54 del 1 de abril de 2002 firmada por el Presidente de la República.

Posteriormente mediante Resolución No.000141 del 23 de enero de 2003, teniendo en cuenta que para superar las causas que dieron origen a la toma de posesión para administrar se acordó lo siguiente:

- Reestructurar los términos y condiciones del contrato de venta de capacidad y energía realizado entre Termoemcali S.A. ESP y EMCALI SA ESP el 8 de mayo de 1994
- Acordar en vista que la Ley laboral señala que las convenciones colectivas son revisables cuando sobrevengan imprevisibles y graves alteraciones de la normalidad económica, una nueva convención debe tener en cuenta las recomendaciones contenidas en los estudios adelantados de manera que se protejan debidamente los derechos pensionales de los trabajadores de la

entidad y las mesadas pensionales futuras de los trabajadores pensionados, todo lo anterior con las debidas garantías de Ley.

- Reestructurar los términos y condiciones de la deuda con la banca nacional, los proveedores nacionales e internacionales de EMCALI
- Celebrar un acuerdo de pago con el municipio de Cali para el pago de sus acreencias con EMCALI
- Celebrar un acuerdo de capitalización de acreencias en el Fondo de Capitalización Social con los acreedores mencionados en el literal c, así como con la Nación.

10.5.1 El nuevo modelo de Emcali. Emcali, que fue el gestor del desarrollo urbano y social de Cali, y que llegó a estar postrada en el estancamiento por la intervención, después de que en el 2000 el alcalde de entonces consideró que no había otra solución para salvar las Empresas Públicas de una inminente "quiebra". Estos años que en prospectiva se convierten en más de 10 en una ciudad capital superpoblada; con la pérdida de industrias se generó desempleo y se ampliaron los cinturones de miseria, desplazamiento, altos costos en los servicios públicos, altos índices de inseguridad, falencias de alumbrado público y carencia del servicio telefónico en los corregimientos, entre otros problemas.

Todo ello, justificó el proceso de intervención de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, debido a excesos en convenios que no se podían cumplir; las malas administraciones la postraron ante el sector financiero y bancario, que reclamaron con urgencia la inversión hecha en una empresa que genera grandes ingresos y que aún, a pesar de la crisis y la intervención, es viable y recuperable. Eso ha generado un proceso en el cual están involucrados los acreedores, la Nación, los trabajadores, el municipio y los usuarios, comprometidos en salvar la empresa de la liquidación. Para llegar a una solución se creó la figura del "todos ponen".

En el nuevo convenio de reestructuración se anuló toda posibilidad de intervención del alcalde y del Concejo en las directrices de la entidad, pues como se puede determinar, se ha perdido el control y la dirección, que pasa al manejo de un Comité Ejecutivo conformado por los acreedores, en el cual se acordó que a medida que se les cancele la deuda, estos dejan de ser miembros del comité ejecutivo.

Sin duda alguna, el futuro de EMCALI es uno de los temas que más preocupa a la región. A continuación se hace un resumen de los principales acuerdos a los que llegaron el gobierno local, nacional y los acreedores, dentro del esquema de “Todos ponen”.

Estos acuerdos permitirían que EMCALI siguiera siendo una empresa viable, que se garantizara la realización de inversiones ya previstas y acordadas con los acreedores por \$2.8 billones y permitiría fondar el pago de \$3 billones de pesos de pasivo pensional durante los próximos veinte años. Así mismo, se podrá levantar la intervención de la empresa por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos, con lo cual EMCALI volverá al municipio.

Cuadro 19. Aporte a la reestructuración

	APORTE A LA REESTRUCTURACIÓN
Nación	\$1 billón de pesos aprox. para capitalizar la deuda, teniendo como garantía el FCS (Fondo de Capitalización social)(acuerdos de pago y deuda futura)
Acreedores locales	\$360.000 millones , sacrificaron un 35% de su acreencia inicial (Incluye efecto del periodo de gracia y disminución de pretensiones iniciales)
Termoemcali	\$360.000 millones , sacrifica un 36% de su acreencia inicial. Primer PPA que se renegocia en el país
Municipio	\$245.000 millones , Firmó acuerdo de pagos para pagar el total de lo adeudado
Usuarios	\$400.000 millones en 20 años , Vía factura, los usuarios aportarán el 2% del recaudo como inversión
Trabajadores	\$56.000 millones por renuncias a beneficios durante la vigencia de la convención colectiva, más la disminución en el pasivo pensional

Fuente: Nuestra empresa [en línea]. Santiago de Cali: Emcali EICE ESP, 2005. [consultado 19 de febrero, 2006].

Disponible en Internet: <http://www.emcali.com>

- **Nación.** La nación continuará pagando los créditos vigentes de EMCALI con el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y el JBIC (Banco Japonés de Desarrollo, anteriormente OECF) hasta su vencimiento. El crédito con el JBIC corresponde al pago de la PTAR. El aporte de la Nación en términos financieros es de más de US\$ 20 millones anuales en pagos al exterior por los próximos ocho años. El aporte total de la Nación en términos nominales es de \$750.000 millones de pesos aproximadamente; en términos de valor presente y teniendo en cuenta riesgo cambiario el aporte será de \$1 billón en los próximos veinte años.

Adicionalmente, la nación capitalizará los aportes correspondientes al pago de estas deudas en una cuenta especial del Fondo de Capitalización Social, lo cual quiere decir que EMCALI podrá utilizar estos recursos para inversión.

- **Acreedores locales.** Con el proceso se acordó reestructurar acreencias con instituciones locales por más de \$1.1 billones de pesos (sin incluir la deuda garantizada por pagar). La negociación incluyó pactar dos tramos de pago de la deuda con un costo financiero preferencial y a plazos representativamente superiores a los plazos de mercado. El período de gracia otorgado a capital e intereses, contado a partir de marzo de 2003 hasta el 31 de diciembre de 2004, le genera un beneficio a Emcali de \$170 mil millones en intereses. Así mismo, los acreedores disminuyeron sus pretensiones iniciales en más de 142 mil millones. Con lo anterior, los acreedores están sacrificando un 36% de su acreencia inicial a favor de EMCALI.
- **Termoemcali.** La negociación con TERMOEMCALI fue un evento sin precedentes en el país. Por primera vez, se renegociaría un PPA (Contrato de Potencia de Energía) y se convirtió en un EPA (Contrato de Compra de Energía). Bajo la modalidad de PPA, EMCALI le pagaba a TERMOEMCALI aproximadamente \$4.5 millones de dólares mensuales por tener la planta disponible, independiente de si esta despachaba energía o no. Con la renegociación del contrato a un EPA, EMCALI sólo le paga a TERMOEMCALI la energía efectivamente despachada a precios de mercado. Esto significa una rebaja para EMCALI de \$3.0 millones de dólares mensuales. Adicional a lo anterior, la renegociación de este contrato dejó sentado un precedente en el país y abrió la puerta a que, en un futuro, sean renegociados de mutuo acuerdo otros contratos de PPA en el país.
- **Municipio de Cali.** En este caso, el municipio de Cali participó como deudor, no como acreedor. Las negociaciones permitieron que se acordara el pago de \$245 mil millones que le adeuda el municipio a EMCALI, de la siguiente manera: \$34 mil millones mediante la entrega de bienes muebles actualmente en uso por Emcali, \$148 mil millones ya previstos en el programa de ajuste fiscal firmado con los acreedores financieros del

Municipio de Cali, \$ 63 mil millones restantes, a través de una variación al programa de ajuste fiscal acordado con los acreedores para incluir estos recursos. Finalmente, el Municipio se comprometió a destinar el 70% de los recursos provenientes de la ley 715 destinados a cubrir los subsidios futuros e inversiones a largo plazo en los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad.

- **Empleados y Pensionados.** En junio de 2003, los trabajadores se comprometieron con el gobierno nacional, a aportar lo siguiente para la salvación de EMCALI:
 - Reducción de la prima de vacaciones de 34 a 30 días
 - Reducción de la prima de Navidad de 31 a 30 días
 - Disminución de la prima de antigüedad entre 2 y 3 días
 - Reducción de los beneficios de salud de \$ 2.094 millones a \$ 1.050 millones
 - El pago de intereses de cesantías pasó de liquidarse sobre un promedio de 4 años a un promedio de 1 año
 - La prima de vacaciones y la prima de antigüedad ya no constituirán factor de salario
 - Reducción del tope anual de becas de \$7.600 millones a \$5.000 millones
 - A partir del 2008, todos los trabajadores oficiales se pensionarán con los regímenes y términos establecidos por la Ley. Para este efecto se definió un periodo de transición hasta el 31 de diciembre de 2007.

Es importante anotar que el dinero que se ahorra EMCALI por la renegociación de esta convención, irá en un título al Fondo de Capitalización Social del cual se hablara más adelante. A partir de Junio de 2015, se pagará a los empleados este aporte, con una tasa de interés del 50% del IPC capitalizable. Lo anterior equivale a un ahorro de cada trabajador durante este período.

- **Usuarios.** El aporte de los usuarios es de 2% de la factura, que irá al Fondo de Capitalización Social. Los usuarios recibirán un título de participación de su aporte, que podrán redimir voluntariamente después de 5 años. El aporte de los usuarios al Fondo será a 20 años, tiempo de duración de la fiducia del Fondo de Capitalización social. Igualmente, será una contribución de los usuarios a los programas de inversión de EMCALI en los estratos 1 y 2, sectores que son los que requieren ampliación de cobertura. En promedio, una factura de EMCALI es de \$45,000 pesos, lo cual significa un promedio de aporte mensual de \$900 pesos para la salvación de la empresa. Se estima que el aporte anual total de los usuarios al Fondo será de \$20.000 millones de pesos.

Lo anterior garantiza una activa participación de la ciudadanía en la solución al problema de la empresa. Adicionalmente, le da instrumentos de gobernabilidad a los ciudadanos, pues a medida que crezca el monto de sus aportes al Fondo de Capitalización Social, tendrán asiento en el Comité Ejecutivo que toma las decisiones.

- **Gobernabilidad de la empresa.** Con la reestructuración propuesta, EMCALI continuará siendo una empresa industrial y comercial del estado. Para garantizar el cumplimiento de los acuerdos establecidos, se definieron los siguientes mecanismos:
 - Un Código de Buen Gobierno, que garantizará prácticas transparentes de gobierno por parte de la empresa y de la administración

- Un plan de gestión que define las metas que Emcali debe alcanzar en indicadores operacionales y financieros
- Un programa de inversiones por \$2.800 millones de pesos y \$600 millones de pesos en 5 años, lo cual permitirá volver a hacer inversión en redes, mantenimiento y ampliación del servicios, lo cual nos e ha hecho en los últimos 5 años.
- Un Fondo de Capitalización Social al que irán todos los aportes y que será administrado por una fiducia para garantizar el manejo transparente de estos recursos
- Una Junta Directiva de nueve miembros (Alcalde – Director, 3 vocales de control, 5 escogidos por concurso público y nombrados por el alcalde) Esta Junta directiva tomará las decisiones relacionadas con el manejo de la empresa, siguiendo las pautas generales del acuerdo de acreedores.
- Un Comité Ejecutivo donde inicialmente participan la Nación, Mincomunicaciones, Bancos, Generadores, Tenedores de bonos y Proveedores. Este comité verificará el cumplimiento del acuerdo y no ejercerá funciones de dirección sobre EMCALI. A medida que EMCALI vaya saldando las deudas con los acreedores, estos saldrán del Comité Ejecutivo y entrarán a formar parte del mismo, la Nación y los usuarios que, en ese momento serán los mayores aportantes al Fondo de Capitalización Social.

Dentro de las funciones que tiene a cargo el Comité Ejecutivo, de acuerdo a lo establecido en la firma del convenio con los acreedores, tenemos algunas: 1- Monitorear el cumplimiento de las obligaciones de Emcali adquiridas en virtud del presente Convenio, del Contrato de Fiducia y del contrato del Fondo de Capitalización Social; 2- Exigir de la Fiduciaria que presente a Emcali las

notificaciones de incumplimientos al convenio y le confiera el Periodo de Cura para que remedie dichos incumplimientos; 3- Hacer seguimiento a la atención de la Deuda Reestructurada de Emcali, 4- Dar su visto bueno a la empresa encargada de la selección de la alta dirección (miembros de la junta directiva, representantes legales y administradores hasta el tercer nivel) de Emcali, al procedimiento de selección que ésta realice y revisar si éste se ha cumplido, dando su visto bueno previo a los respectivos candidatos al nombramiento, 5- Nombramientos para la alta dirección de Emcali, 6- El comité escogerá, los candidatos a presentar al Alcalde o al Gerente General, según corresponda. Entre otras funciones.

El gobierno nacional está cumpliendo el compromiso adquirido con la ciudad de Cali de salvar la empresa y garantizar que esta continúe siendo una empresa industrial y comercial de propiedad del municipio. Lo anterior fue el resultado del esfuerzo conjunto del municipio, la nación, los acreedores, los trabajadores y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

10.5.2. Desarrollo del Plan de Acción para la recuperación de Emcali. Este plan tiene la finalidad de identificar y solucionar los problemas más críticos de orden financiero, operativo, administrativo y laboral que aquejan a la empresa.

- **Gastos.** Se tomaron medidas de austeridad con el propósito de reducir los gastos, como también para incrementar los recaudos. Se está trabajando con un presupuesto más equilibrado, donde se han racionalizado las inversiones y mantenimiento.
- **Acuerdos con los prestadores de servicio.** En febrero de 2002 se suscribió por parte de EMCALI un acuerdo para el pago de las obligaciones causadas antes de la intervención, que significó una reducción de la deuda del orden de 39.000 millones con las empresas generadoras de energía que realizan transacciones en el Mercado Mayorista de Energía y con ISAGEN

SA ESP, CHIVOR SA ESP y CORELCA SA ESP con las cuales EMCALI había celebrado contratos bilaterales de suministro de energía.

- **Pensiones.** Como se dijo EMCALI, por pacto convencional, jubila a sus funcionarios con mayores beneficios y menor edad, lo que significa que debe asumir íntegramente la pensión hasta que se cumplan los requisitos de Ley para compartir la pensión con el ISS. Debido al desorden reinante, en numerosos casos la empresa ha continuado pagando la pensión. Se inició un proceso de depuración con el ISS, logrando compartir las mesadas de 479 jubilados. Igualmente se analiza con el ISS el traslado de 524 sustituciones pensionales.

Paralelamente, se adelantan los pasos legales y presupuestales para constituir un patrimonio autónomo que garantice el pago de las futuras pensiones, con un capital semilla de 17.000 millones, cuya fuente son los ahorros derivados del proceso de depuración con el ISS.

10.6 FONDO DE CAPITALIZACIÓN SOCIAL.

El Fondo de Capitalización Social (FCS), es un mecanismo previsto por el artículo 13 de la Ley 812 de 2003 del “Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006,” como un instrumento de recuperación, estabilización y capitalización de empresas de servicios públicos domiciliarios y facilitar con esta medida el desarrollo de soluciones empresariales con el objeto de garantizar la viabilidad y continuidad de la prestación de los servicios públicos. A través de estos fondos podrá canalizarse la inversión de terceros que deseen realizar en la empresa, ya sean usuarios, los mismos trabajadores, acreedores, inversionistas privados, EMCALI constituyó su FCS con aportes de acreedores, trabajadores, la Nación y los Usuarios. En este caso los usuarios podrán canalizar sus aportes a través de los FCS, y de esta manera poder contribuir a la recuperación de la empresa a su estabilización y capitalización de la misma.

La ley también establece, en el párrafo 1º del artículo 13, que los Fondos de Capitalización Social se podrán constituir como patrimonios autónomos siempre y cuando estén administrados por entidades fiduciarias, de acuerdo con las normas de derecho privado.

Los recursos del FCS, se deben manejar a través de cuentas específicas que se constituirán por medio de un contrato entre la fiducia y la empresa beneficiaria del fondo, en este caso Emcali. Las cuentas especiales según el contrato se denominaron como: Fondo de Contingencia, el Fondo de Pensiones y el Fondo de Capitalización Social.

10.6.1 Manejo de los recursos del FCS. Por medio de licitación Emcali designó la fiduciaria que tendrá a cargo los recursos que bajo la figura del Fondo de Capitalización Social, que contribuirán para que la empresa pueda estabilizarse financieramente, que a su vez garantice la prestación de los servicios públicos y pueda cumplir con sus obligaciones.

La entidad escogida para que sea la que administre estos recursos, fue el Consorcio Emcali, denominada así a la unión de varias fiducias, conformada por Fiducolombia S.A, Fiduagraria S.A, Fiduciaria la Previsora S.A, Fiducomercio S.A y Fiduoccidente S.A. El contrato se firma el 16 de septiembre de 2004.

Dependiendo del origen de los recursos que ingresan al patrimonio autónomo fue como se denominaron las cuentas específicas, la cuenta fondo de contingencias conformada por los recursos provenientes de los ingresos por prestación de los servicios y aportes del gobierno nacional, la cuenta fondo de pensiones y el fondo de capitalización social que es donde se depositan los aportes de los usuarios y son empleados en la financiación de obras de inversión con el fin de beneficiar a la comunidad.

10.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

Para preparar la Empresa hacia la consecución de sus metas y resultados ésta mantendrá los siguientes principios organizacionales:

- Las Gerencias de Unidad Estratégica de Negocio y Gerencia Comercial tendrán la responsabilidad sobre la generación de ingresos y control de costos, por lo cual cada una de ellas ejercerá control sobre las actividades del proceso productivo.
- Los procesos o actividades que no tengan relación directa con el objeto social de la Empresa deben ser costeados y respaldados por contratos de desempeño.
- La decisión sobre la centralización o descentralización de actividades de la Empresa, mientras confluyan varias unidades de negocio, deberá ser tomada con base en:
 - Demostrable economía de escala
 - Estrategias empresariales orientadas a satisfacer el interés de los usuarios.
 - La finalidad de mejorar la capacidad negociadora frente a proveedores y clientes.
 - El propósito de obtener ventajas comparativas frente a la competencia.
 - Las actividades que requieren habilidad funcional y no técnica, serán centralizadas y podrán funcionar de manera desconcentrada.

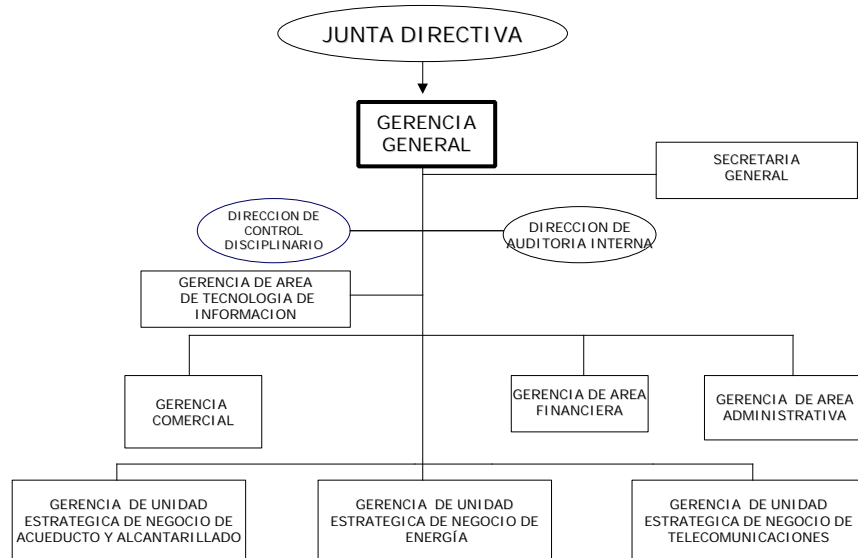
- La estructura organizacional de las Gerencias de Unidad Estratégica de Negocio y de las demás dependencias empresariales continuarán con la orientación a la satisfacción del cliente conservando la planta de personal necesaria para garantizar la adecuada prestación de los servicios.
- La gestión empresarial, en todas las áreas y dependencias, se desarrollará bajo la cultura del autocontrol, la calidad, el mejoramiento continuo, el análisis de impacto ambiental y la administración de riesgos
- Optimizar los procesos dentro a la cadena de valor de cada negocio.
- La meritocracia y la vocación de servicio deberán guiar el proceso de selección del personal.

La estructura empresarial y su planta de personal serán las estrictamente necesarias para garantizar la adecuada prestación de los servicios públicos domiciliarios a cargo de la entidad, sin menoscabo de externalización de procesos no esenciales ni de la contratación de prestación de servicios de apoyo orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales. Los componentes de la estructura orgánica y las relaciones que se establecen entre ellos, reflejan el carácter unitario de la organización de la Empresa.

Con resolución No. 000820 de 2004 de mayo 20 de 2004 “se expide el estatuto interno, se establece la estructura organizacional de las EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI EMCALI EICE ESP, se adopta la planta de cargos, se determinan las competencias generales por áreas y se adoptan otras determinaciones”.

A continuación se muestra la estructura actual de la Empresa, producto de la reestructuración.

Grafico 23. Estructura organización según resolución 820 de 2004



Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 121

10.8 GOBERNABILIDAD CORPORATIVA

Los órganos y el sistema de gobierno de EMCALI con sus fundamentos se encuentran incorporados en el código de buen Gobierno, estos son:

De gobierno de Emcali son:

- Dirección y Administración:

Junta Directiva

Comité de Evaluación

Gerente General

Gerentes de segunda línea y tercera línea

- De control:

Auditoría

Revisoría Fiscal

10.9 JUNTA DIRECTIVA

En la actualidad esta junta no ha sido creada, este tramite se hará una vez termine la intervención.

Estaría compuesta por nueve miembros así: El Alcalde o su delegado, quien la presidirá; cinco miembros designados por el Alcalde y tres miembros escogidos entre los vocales de control registrados por los comités de desarrollo y Control Social de los servicios públicos domiciliarios. Los miembros de la junta serán elegidos para periodos de dos años.

Las funciones que deberá cumplir la junta directiva dentro del sistema de gobierno de Emcali, entre otras estipuladas en los estatutos (artículo 14) son las siguientes:

- Aprobar los valores corporativos, los objetivos estratégicos, así como las pautas y principios generales de conducta de Emcali.
- Aprobar las funciones de los demás órganos de gobierno de Emcali en las que se establezca una clara división de responsabilidades entre ellos, asegurando que exista entre los mismos un equilibrio de poderes y de autoridad.
- Aprobar las políticas, procedimientos y estrategias que permitan asegurar el seguimiento de los valores corporativos y los objetivos estratégicos de Emcali.
- Aprobar la estrategia corporativa de Emcali.
- Adoptar mecanismos que garanticen la comunicación y cooperación entre los distintos órganos de administración y los de control interno y externo.

- Adoptar metodologías y procedimientos para la gestión de riesgos de Emcali, que consulten el tipo de negocio y las características de las operaciones que ésta realiza, con asignación de claras responsabilidades en el tema a cada instancia ejecutiva y operativa de la misma.
- Adoptar mecanismos para prevenir y resolver situaciones de conflicto de interés al interior de Emcali.
- Adoptar criterios y procedimientos que garanticen la transparencia de todas las operaciones y de la condición financiera de Emcali, de manera que se garantice el flujo de información tanto de manera interna como hacia el público y a las autoridades de supervisión.
- Adoptar criterios claros de selección de los principales proveedores de insumos, bienes y servicios.
- Definir las políticas y diseñar los procedimientos de control interno que deban implementarse, así como ordenar y vigilar porque los mismos se ajusten a las necesidades de Emcali, permitiéndole realizar adecuadamente su objeto social y alcanzar sus objetivos.
- Adoptar sistemas y procedimientos de auditoría interna que incluyan además la evaluación del funcionamiento del sistema de gobierno.
- Aprobar la estructura orgánica de la entidad, los manuales de funciones y los perfiles de los funcionarios.
- Informar a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios sobre situaciones o eventos que afecten o puedan afectar significativamente el desempeño de Emcali, así como las acciones concretas que se adoptarán para subsanar las deficiencias identificadas.

- Adoptar procedimientos claros y sencillos para el trámite de quejas contra Emcali, además de adecuados canales de comunicación con sus usuarios y acreedores.
- Adoptar el código de sanciones administrativas a los administradores y funcionarios de Emcali por incumplimiento a los procedimientos adoptados, velando porque el procedimiento respete íntegramente el derecho de defensa de los implicados.
- Establecer cuando se derive de la estructura del sistema de gobierno de Emcali, las funciones adicionales que en materia de verificación permanente de las normas internas y externas sean necesarias.
- Reglamentar el procedimiento que permita a los acreedores la realización de auditorías especializadas de Emcali, sobre aspectos determinados y específicos.
- Comunicarse eficazmente con el gerente general a fin de que éste inequívocamente conozca la orientación y el enfoque que la junta directiva le dan al manejo de los negocios sociales.
- Asegurarse de que el gerente general adopte buenas prácticas de gobierno y verificar sus estándares de calidad.
- Verificar que Emcali en general cumpla adecuadamente con las reglas de gobierno establecidas.

10.9.1. Responsabilidad de la Junta Directiva en el Buen Gobierno

Corporativo. La junta directiva de Emcali adoptará las medidas necesarias respecto del gobierno de la misma, y velará por el cumplimiento de las normas sobre buen gobierno corporativo establecidas en el Código de buen gobierno.

Es responsabilidad de la junta directiva expedir del Código de Buen Gobierno Corporativo, asegurar el respeto a los derechos de todos los acreedores y usuarios de Emcali.

Actualmente las funciones de la junta directiva son ejercidas por el Agente Especial Designado por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y así será hasta que termine la intervención.

10.10 SISTEMAS DE GESTIÓN

Para efectuar el seguimiento al cumplimiento de las estrategias de la Empresa, contenidas en el Plan Corporativo y los Planes de Desarrollo de cada unidad de negocio se emplean dos tipos de informes que permiten monitorear la gestión operativa, financiera, comercial y administrativa.

El primer informe se denomina de gestión, es semestral y está compuesto por:

- Gestión frente al cliente y comercialización por unidad de negocio.
- Gestión del sistema operativo por unidad de negocio, sistema de facturación e informático.
- Gestión interna que involucra las unidades de negocio, las áreas de apoyo y de control.

El segundo informe es mensual y se ocupa de hacer el seguimiento al Plan de

Gestión anual a través de las metas de los indicadores que permiten monitorear las estrategias y objetivos contenidos en el Plan Corporativo.

Con la firma del convenio de ajuste financiero, operativo y laboral para la reestructuración de acreencias de EMCALI el plan de gestión se convirtió en el documento que contiene los principales indicadores de gestión que cada unidad de negocio de Emcali, así como Emcali en su conjunto debe cumplir para lograr las metas operativas y financieras establecidas en el Escenario Financiero del convenio, del tal manera que se cumplan las proyecciones financieras incluidas en el Escenario Financiero base de mismo.

La Dirección de Auditoría Interna es la encargada de asegurar que cada Área cuente con las herramientas y metodologías para el control de su propio plan y efectuar auditoría cuando los resultados lo ameriten. Monitorear la ejecución en la actividad de contratación de la Inversión.

10.11 EVOLUCION COMO PRESTADOR DE SERVICIOS PÚBLICOS EN EL 2004

EMCALI como establecimiento público ha logrado dar respuesta a la ciudad y a la región de manera responsable, lo cual puede ilustrarse de la siguiente manera:

De 1960 a 1995 pasó de producir 2.600 litros por segundo en agua potable a producir 7.268 litros por segundo, lo que significó incrementar su capacidad de producción a un ritmo del 3% anual. A diciembre de 2004 produjo 227.8 millones de metros cúbicos.

En el mismo período la capacidad de distribución de energía eléctrica debió ser aumentada en 7.07% en promedio anual. En el 2004 se compraron 2.808 GWH para ser distribuidos y comercializados.

La capacidad de líneas telefónicas creció en promedio a un ritmo del 8.6% anual. Concluido el año 2004 contaba con una disponibilidad de 68.007 líneas en planta.

Estas tasas de crecimiento representan un esfuerzo considerable que refleja la manera como EMCALI ha venido incrementando las inversiones en los servicios.

En acueducto y alcantarillado pasó de atender 43.403 suscriptores en 1960 a cerca de 423.600 en 1999 y a diciembre de 2004 cuenta con 458.599 para acueducto y en alcantarillado 440.786.

En energía eléctrica pasó de atender 57.888 suscriptores en 1960 a cerca de 452.000 en 1999 a diciembre de 2004 tiene 487.731.

En teléfonos pasó de atender 22.525 suscriptores en 1960 a cerca de 483.400 en 1999 y a diciembre de 2004 cuenta con 511.117.

10.11.1 Área de influencia. El área de influencia por servicio es la siguiente:

ACUEDUCTO: Municipios de Cali, Yumbo y Candelaria.

ENERGIA: Municipios de Cali, Yumbo, Palmira, Jamundí, Candelaria, Puerto Tejada y Santander de Quilichao.

TELECOMUNICACIONES: Municipios de Cali, Yumbo, Jamundí, Candelaria y Palmira.

10.11.2 Cobertura. La cobertura por servicios en los últimos años ha sido la siguiente:

Cuadro 20. Cobertura 2000-2004

PERIODO	2000	2001	2002	2003	2004
Acuedto Cali y Yumbo	96.09%	95.99%.	96.37%	96.97%	97.2%
Alcantarillado Cali	93.99%	95.55%.	96.14%	96,64%	96.9%
Energía Cali	86.32%	87.33%.	98.9%	98.50%	99.40%
Telecomunicaciones			Cobertura-Densidad	Cobertura-Densidad	Cobertura Densidad
Cali	82.73%	80.27%	81.92% - 21.95	81.24% - 21.5	81.73% - 20.99
Yumbo			51.32% - 20.70	50.58% - 21.17	51.79% - 20.93
Jamundí			29.67% - 11.90	30.64% - 12.13	34.38% - 13.26

Fuente: Nuestra empresa [en línea]. Santiago de Cali: Emcali EICE ESP, 2005. [consultado 19 de febrero, 2006].

Disponible en Internet: <http://www.emcali.com>

10. 12 EVOLUCIÓN FINANCIERA DURANTE LA INTERVENCIÓN (Periodo 2001-2005)

Ubicación de las empresas prestadoras de servicios públicos en el ranking nacional AL 2003.

Cuadro 21. Ranking de las empresas prestadoras de SP

Posición	Sector	Empresa	Ventas 2003 (millones de pesos)
5	Servicios públicos	EPM	2.749.388
11	Telecomunicaciones	Corcel	1.416.153
12	Eléctrico	Codensa	1.412.943
13	Telecomunicaciones	ETB	1.390.117
20	Servicios públicos	Emcali	1.119.725
30	Aguas	EAAB	858.980
32	Telecomunicaciones	Colombia telecomu.	804.759
36	Eléctrico	ISAGEN	718.957
42	Eléctrico	ISA	657.148

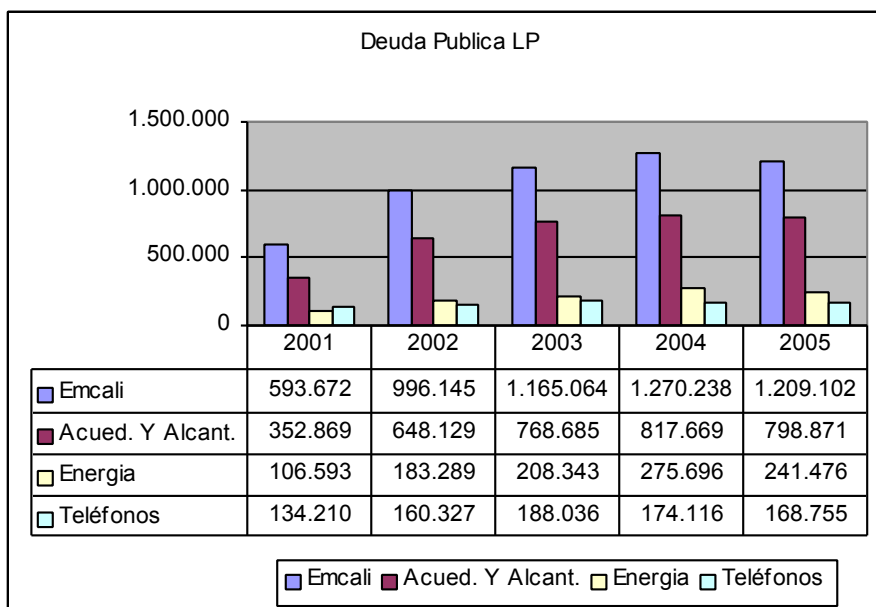
Endeudamiento: El endeudamiento de la Empresa en este periodo, presenta su mayor concentración en el largo plazo, siendo de 85.6% en el 2005, esto debido a la disminución que presenta a lo largo del mismo periodo el pasivo corriente, explicado a su vez por la reducción en las obligaciones financieras, que en el 2004 y 2005 fueron de cero.

Acueducto y Alcantarillado, sigue siendo la unidad negocios que mayor participación tiene en el total de la deuda pública a LP.

Cuadro 22. Participación en la deuda pública a LP- en millones de pesos a precios constantes de 2005

DEUDA PUBLICA A L.P	2001	2002	2003	2004	2005
EMCALI	100%	100%	100%	100%	100%
ACU.ALCAN	59%	65%	66%	64%	66%
ENERGIA	18%	18%	18%	22%	20%
TELEFONOS	23%	16%	16%	14%	14%

Grafico 24. Deuda pública a largo plazo. En millones de pesos a precios constantes de 2005



Liquidez 2001-2005. Podemos ver el efecto de lo anterior en el aumento de los índices de liquidez: razón corriente y prueba ácida, en los dos últimos años, donde el nivel más alto lo obtuvo en el 2004 en 3.50 y 3.45 veces, respectivamente.

Cuadro 23. Razón de liquidez consolidada - en millones de pesos a precios constantes de 2005

LIQUIDEZ	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005
RAZON CTE.(ACT.CTE./PASIVO CTE.)	1,08	2,15	2,50	3,50	2,52
PRUEBA ACIDA (ACT.CTE-INVENT/PAS CT)	1,06	2,10	2,46	3,45	2,48
K DE TRABAJO (ACT.CTE-PAS CT)	44.513,93	309.563,77	455.800,06	665.175,47	581.569,41

Si se compara esta razón financiera con la de otras empresas del sector de servicios públicos, como por ejemplo, con EPM y ETB, con el fin de ubicar a Emcali dentro del contexto nacional y poder verificar su gestión frente a estas entidades.

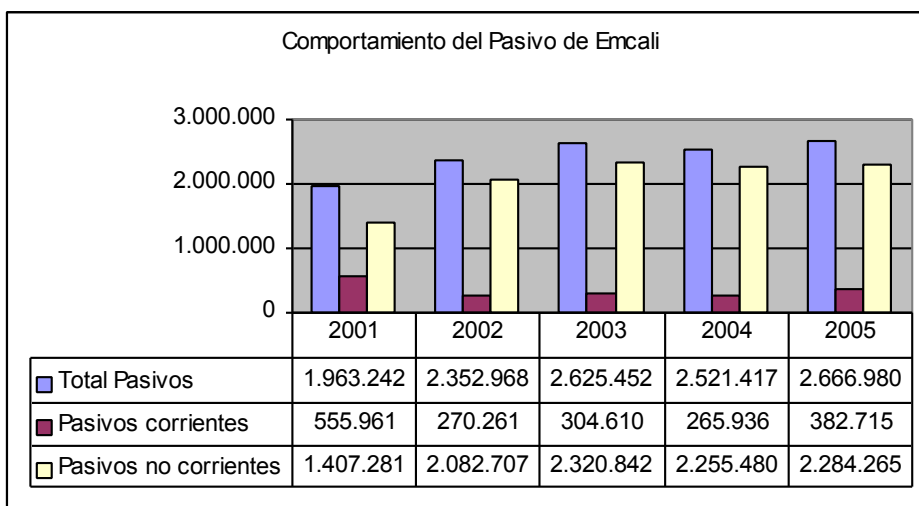
Cuadro 24. Liquidez – Emcali, EPM y ETB

RAZON CORRIENTE	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
EMCALI	1,28	0,74	0,91	0,78	1,08	2,15	2,50
EPM	1,81	1,05	1,08	1,72	1,73	1,66	1,31
ETB	1,65	0,92	1,03	0,90	0,93	1,19	1,34
PRUEBA ACIDA							
EMCALI	0,69%	0,57%	0,85%	0,77%	1,06%	2,10%	2,46%
EPM	1,81%	1,05%	1,08%	1,71%	1,69%	1,57%	1,25%
ETB	1,58%	0,87%	0,98%	0,88%	0,92%	1,12%	1,30%
CAPITAL DE TRABAJO							
EMCALI	25.775	-46.425	-28.366	-105.781	44.514	309.564	455.800
EPM	287.890	22.398	55.658	363.789	455.515	638.925	355.421
ETB	201.681	-39.534	18.854	-75.551	-62.243	165.308	291.566

Emcali en los índices de liquidez tanto la razón corriente como la prueba ácida obtuvo mejores resultados en los últimos dos años (2002,2003) frente a los resultados de EPM y ETB, debido a disminuciones en el pasivo corriente de 51% en el 2002 y contra un disminución del 3% en los activos corrientes, mientras que los activos corrientes aumentaron en un 31% en el 2003 el pasivo corriente lo hicieron en un 13%.

El capital de trabajo, como margen de seguridad para cumplir con las obligaciones a corto plazo, muestra un comportamiento diferente, en el sentido que es la empresa EPM que a lo largo del periodo analizado, es la de mayor nivel, tan solo en el 2003 Emcali con un aumento del 47% con respecto al 2002, supera a las otras dos entidades

Grafico 25. Comportamiento del pasivo - en millones de pesos a precios constantes de 2005



El capital de trabajo que brinda seguridad como respaldo para cumplir con las obligaciones a corto plazo, presenta su mayor nivel en el año 2002, en un 595.4%, generado por el congelamiento de los pagos y a que los acreedores le otorgaron a la empresa mediante un acuerdo de pago, que le permite reservar 150.000 millones de pesos anuales.

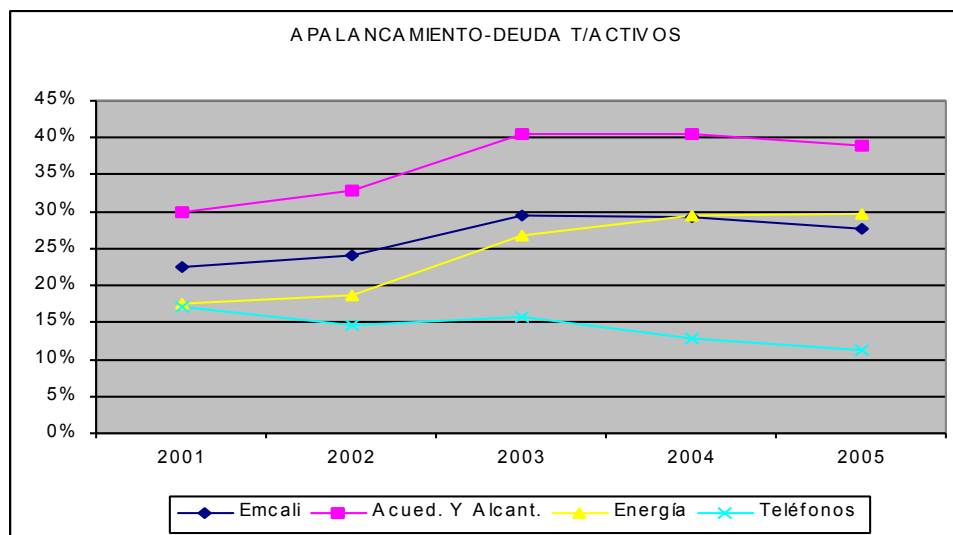
Apalancamiento del Activo. En cuanto al apalancamiento financiero en términos del activo, es bastante preocupante entre los años 2001 a 2003, ya que se observa un incremento constante del nivel de endeudamiento de un 23% (2001) se pasó a un 29% (2003), en lo que tiene que ver con el consolidado, comprometiendo de manera riesgosa los activos de la empresa, la unidad de negocios con los niveles más altos de endeudamiento es acueducto y alcantarillado, siendo su máximo en el 2003 con un 41% con 12 puntos por

encima del consolidado. Se puede apreciar que para los dos últimos años el nivel de endeudamiento descende, gracias a los años que los pagos estuvieron congelados, esto hizo que tanto su utilidad operacional como su utilidad neta aumentaran, traduciéndose en prepago de la deuda por 250.000 millones de pesos, reduciendo para estos dos años el nivel de endeudamiento.

Cuadro 25. Apalancamiento del Activo - en millones de pesos a precios constantes de 2005

DEUDA TOTAL/ACTIVO	2001	2002	2003	2004	2005
EMCALI	23%	24%	29%	29%	28%
ACU.ALCAN	30%	33%	41%	40%	39%
ENERGÍA	18%	19%	27%	30%	30%
TELEFONOS	17%	15%	16%	13%	11%

Grafico 26. Apalancamiento del Activo - en millones de pesos a precios constantes de 2005

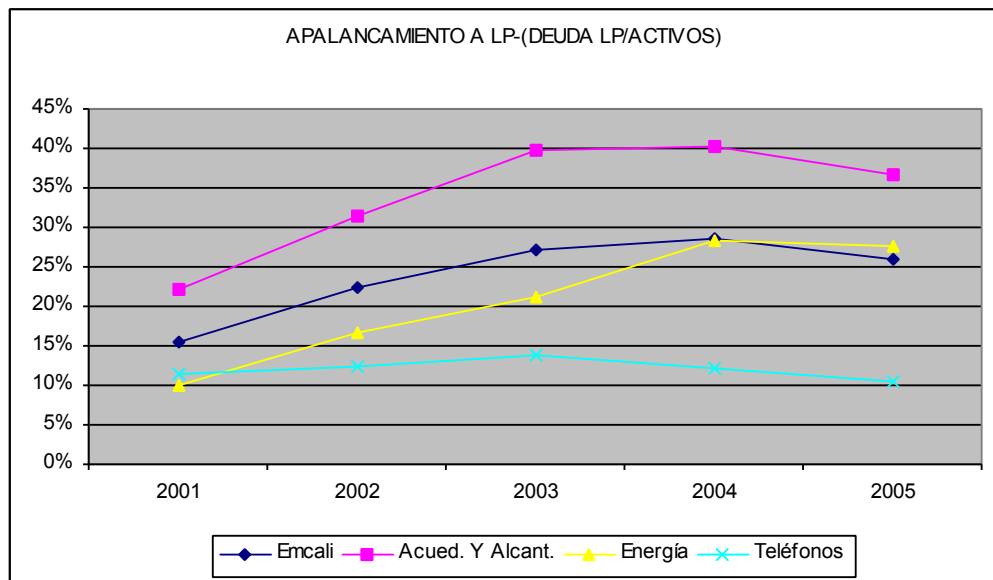


Lo que tiene que ver con el apalancamiento a largo plazo la situación no varía mucho con respecto al análisis anterior, ya que, debemos tener en cuenta que la mayor concentración de los pasivos de Emcali se ubican en los de largo plazo, es así como el nivel más bajo está se presenta en el 2001, el más alto en el 2003 y en el 2005 presenta una disminución.

Cuadro 26. Apalancamiento del Activo LP - en millones de pesos a precios constantes de 2005

DEUDA LP/ACTIVO	2001	2002	2003	2004	2005
EMCALI	16%	22%	27%	29%	26%
ACU.ALCAN	22%	32%	40%	40%	37%
ENERGÍA	10%	17%	21%	28%	28%
TELEFONOS	11%	12%	14%	12%	10%

Grafico 27. Apalancamiento del Activo LP - en millones de pesos a precios constantes de 2005



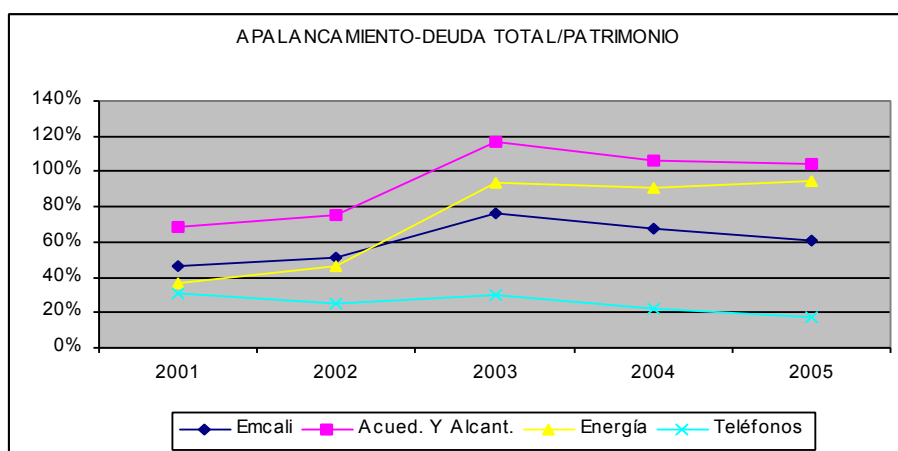
Apalancamiento del Patrimonio. El indicador del apalancamiento en términos del patrimonio, es bastante preocupante, si tenemos en cuenta que los índices que nos muestra la tabla superan el 50% del patrimonio en los últimos cuatro años, con un agravante más, que, el nivel de endeudamiento de acueducto y alcantarillado supera el 100% del patrimonio, alcanzando su nivel más significativo en el 2003 en un 117%.

Esto lo que nos indica es que el patrimonio de Emcali no ha registrado crecimiento alguno por no decir que constante, como si lo a hecho en los niveles de deuda.

Cuadro 27. Apalancamiento del Patrimonio - en millones de pesos a precios constantes de 2005

DEUDA TOTAL/PATRIMONIO	2001	2002	2003	2004	2005
EMCALI	46%	51%	76%	67%	61%
ACU.ALCAN	68%	75%	117%	106%	104%
ENERGÍA	36%	46%	94%	91%	95%
TELEFONOS	31%	25%	30%	22%	18%

Grafico 28. Apalancamiento del Patrimonio - en millones de pesos a precios constantes de 2005



Comportamiento de los ingresos en conjunto. Según lo registrado en sus estados financieros (a precios constantes del 2005), las ventas o los ingresos de la Empresa han tenido un crecimiento anual permanente durante el periodo analizado (2001-2005), que van desde un -17% en el 2002 a un 46% en el 2001 respectivamente, entre los años de 2004 y 2005 se destaca el crecimiento del 12.5% en los ingresos reales de la empresa, dejando como evidencia los buenos resultados que esta alcanzando la Emcali.

En lo que tiene que ver con los negocios, el que más aporte al total de los ingresos de la empresa fue Energía con un nivel máximo de 53% en el 2005, esto se explica por las campañas adelantadas por Emcali en lo que tiene que ver con la normalización de este servicio y un importante gestión en el recaudo y recuperación de la cartera.

Grafico 29. Total Ingresos - en millones de pesos a precios constantes de 2005

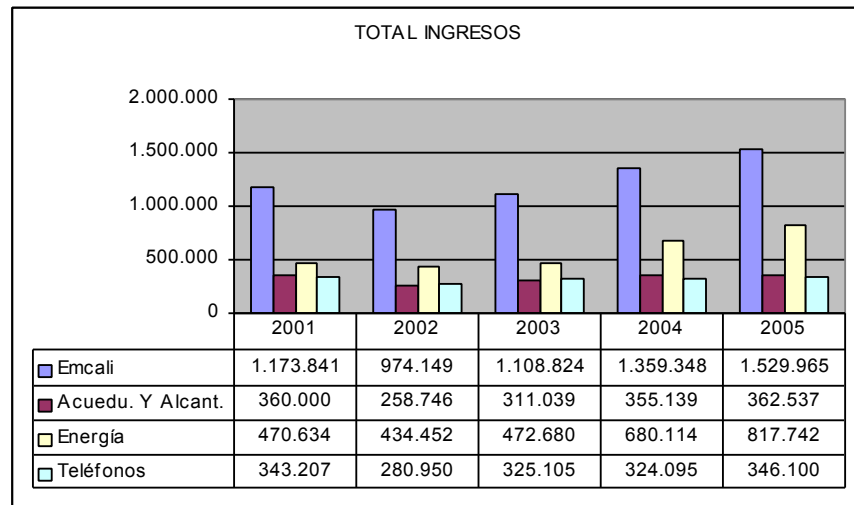
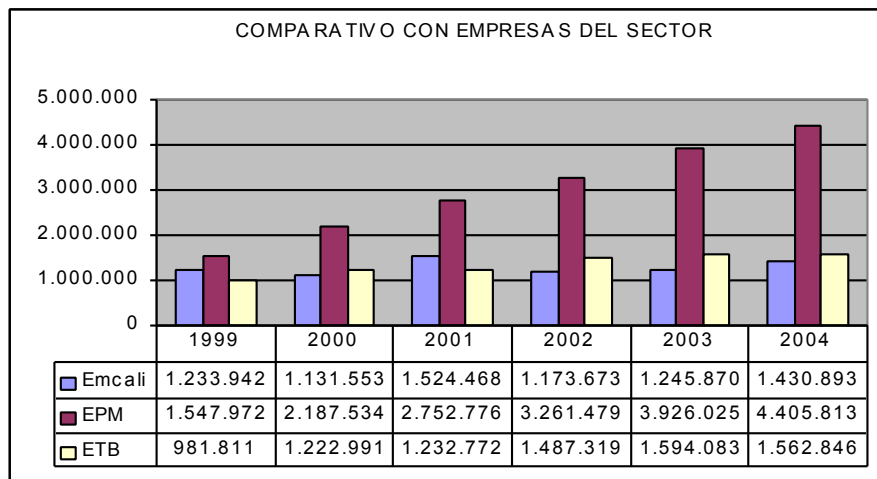


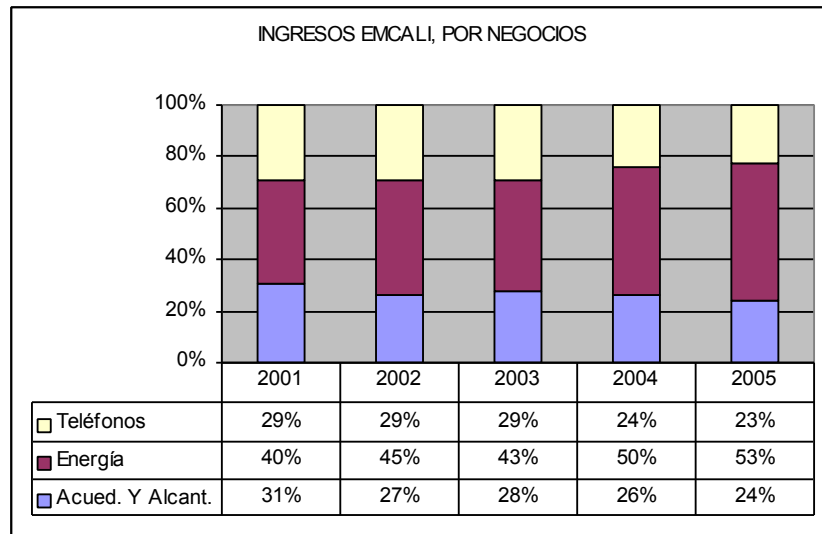
Grafico 30. Total ingresos comparados con empresas del sector- en millones de pesos a precios corrientes



Lo que tiene que ver con los ingresos, EPM tiene un excelente comportamiento, en constante crecimiento, mientras que a más bajo nivel esta ETB con un comportamiento constante en el periodo, Emcali tiene un comportamiento por ciclos, donde su mejor año es 2001, en el 2004 EPM alcanza su máximo nivel y lo hace con una diferencia sobre Emcali en \$2.3974.920 que corresponde a un 208% de diferencia. Con ETB el comportamiento es muy similar en el periodo.

Participación de los negocios en los ingresos de la Empresa

Grafico 31. Total Ingresos por negocios - en millones de pesos a precios constantes de 2005



Los Costos y los Gastos

Estos siguen siendo altos, si tenemos en cuenta la política austeridad que adelanta la empresa, y hace parte de lo planteado en el nuevo modelo para la recuperación de la empresa.

El nivel más alto alcanzado por este rubro, se presenta entre el 2002 y el 2003 con una variación del 34% y una diferencia de 387.741 millones, y donde nuevamente el negocio que más participó en este periodo es el de Energía, entre un 41% en 2002 y un 60% en el 2005, explicado por los costos en venta que tienen la mayor participación dentro del total de los gastos.

Grafico 32. Total Egresos - en millones de pesos a precios constantes de 2005

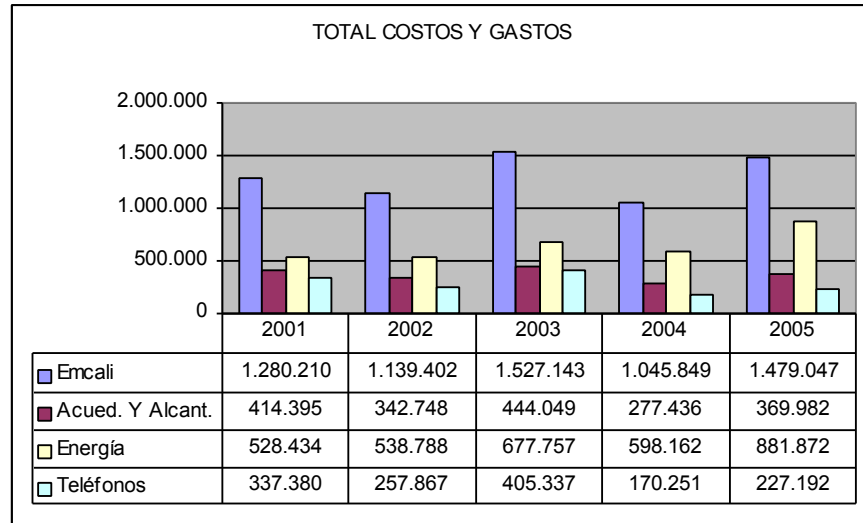
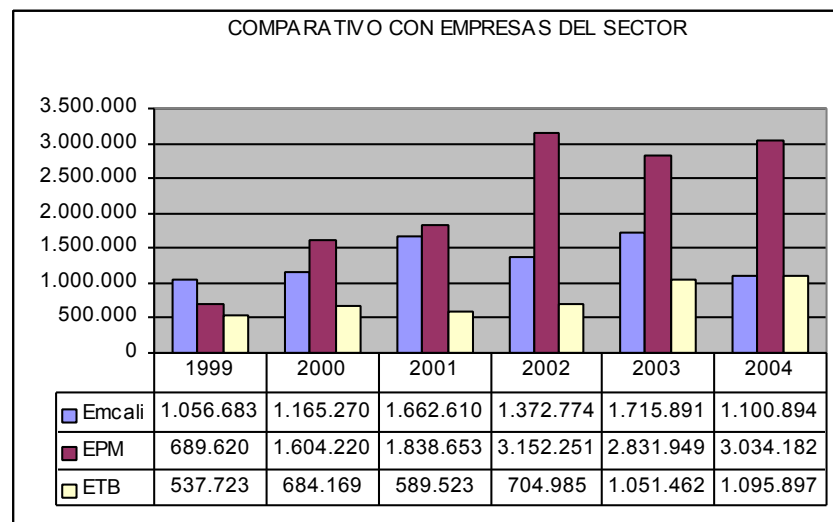


Grafico 33. Total egresos comparados con empresas del sector- en millones de pesos a precios corrientes



El comportamiento de los egresos es bastante dispar entre las empresas, mientras que EPM y ETB lo hacen de forma relativamente normal, Emcali eleva sus egresos casi al nivel de la EPM, con graves consecuencias para sus resultados si tenemos en cuenta que son mucho más altos los ingresos de EPM.

Utilidad neta

De acuerdo con lo que nos muestra la grafica podemos observar que la Empresa arrojó perdidas en los años 2001 a 2003, las cuales ya se venían presentando desde el año 2000 donde registró un déficit de -2.939 millones de utilidad neta, pero su nivel mas bajo lo encontramos en el 2003 con un déficit de -418.319 de utilidad neta, esto se explica de acuerdo con los dos gráficos anteriores donde podemos apreciar como los gastos en estos años superan a los ingreso, destacándose el 2003 donde se alcanzó el nivel más bajo y crítico del periodo.

Sin embargo para el año 2004 Emcali muestra una gran recuperación de sus utilidades, tras un proceso de reestructuración y ajustes, gracias también a la congelación de los pagos que hizo que sus utilidades operacionales aumentaran, en un 112%, reflejándose en un aumento de su utilidad neta de 124%. En el 2005 se presenta una disminución en el nivel de la utilidad neta, pasa de 98.846 millones en el 2004 a 50.919 millones en el 2005, con una variación negativa de 48%.

En este caso el negocio que más participación tiene en el total de las utilidades es Energía con una máxima en 2002 con 63% y un 49% en el 2003 donde se registró el nivel más bajo de las utilidades, a excepción del 2005 donde el negocios de telecomunicaciones alcanzan una participación del 234%.

Grafico 34. Utilidad Neta - en millones de pesos a precios constantes de 2005

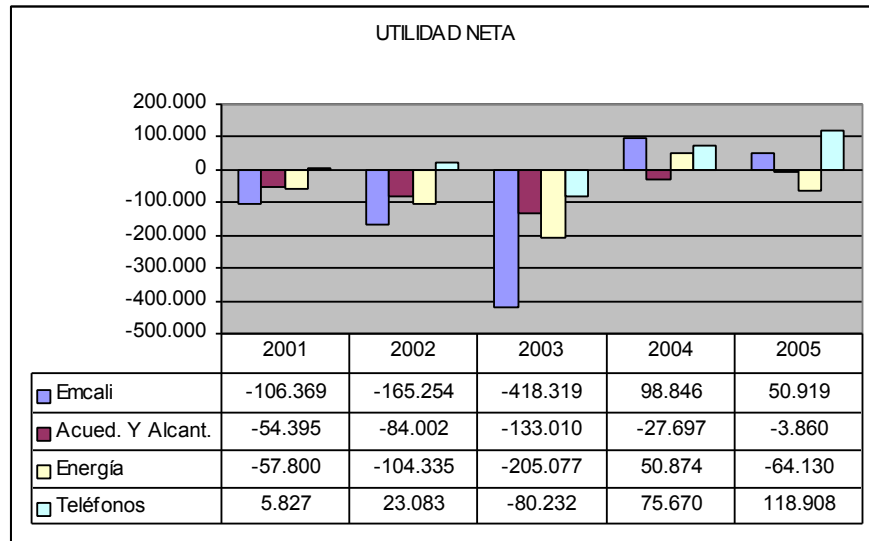
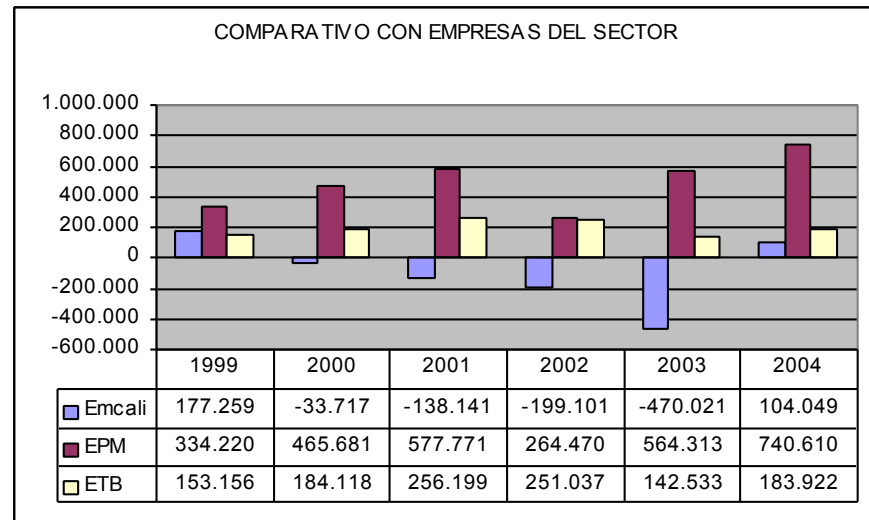


Grafico 35. Utilidad Neta comparada con empresas del sector- en millones de pesos a precios corrientes



Como se observa en el grafico anterior, existen diferencias marcadas entre los resultados obtenidos por Emcali comparados con las empresas EPM y ETB, siendo el año 2003 el más crítico para Emcali que comparado con estas dos empresas se tiene que, la diferencia con EPM es del orden de los \$ 1.034.334

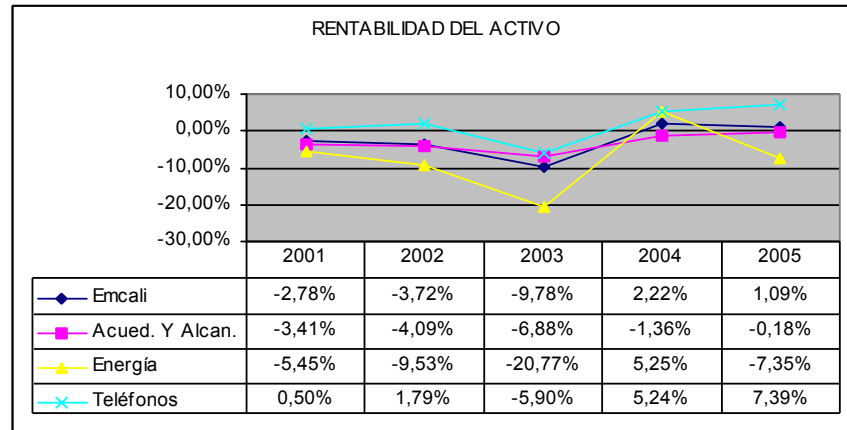
millones de pesos que equivalen a un 220%. Con ETB es del orden de los \$612.554 millones de pesos que equivalen a un 130%.

Rentabilidad del activo y el patrimonio

Si miramos la rentabilidad del activo vemos como se deterioró en los tres primeros años del periodo (2001-2002-2003), ya que se advierte una recuperación en los dos últimos años (2004-2005), este indicador nos muestra que el nivel más bajo de rentabilidad que presentó Emcali fue en el año 2003 con una rentabilidad de -9.78%, siendo Energía la de más bajo nivel en comparación con los otros dos negocios, con una rentabilidad negativa de -20.77% coincidiendo con la disminución presentada por la utilidad neta entre los años 2002 – 2003, que fue del 58%, al igual que lo presentado por los activos y el patrimonio.

El año que mejor rentabilidad presentó fue 2004, en 2.22% en el total de la Empresa, al igual que Energía y Telecomunicaciones (5.25% y 5.24%), es de anotar que Acueducto y Alcantarillado, aunque se recupero su rentabilidad sigue siendo negativa en todo el periodo. En 2005 el nivel de este indicador baja su nivel nuevamente quedando en 1.09% de rentabilidad. En el caso del negocio de Energía desciende nuevamente hasta -7.35% coincidiendo igualmente con la caída de sus utilidades en este mismo año, que fue de 226% negativamente.

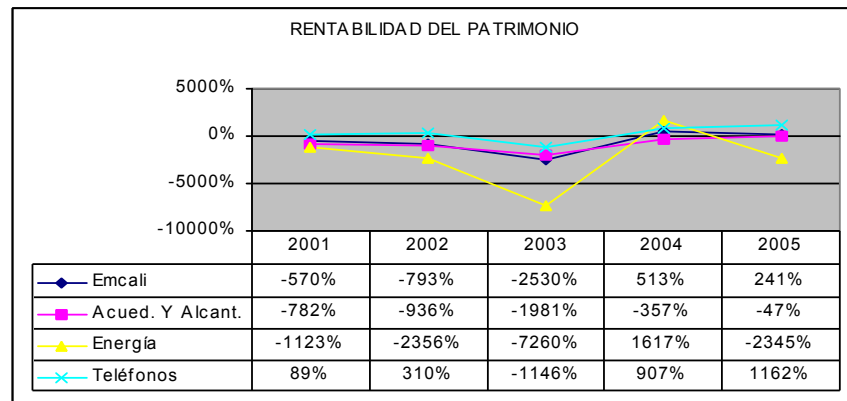
Grafico 36. Rentabilidad del Activo - en millones de pesos a precios constantes de 2005



La rentabilidad del patrimonio no difiere mucho de la del activo que mostramos en el anterior grafico (36).

Se puede concluir que el 2004 fue un año bueno para la empresa, mostrando recuperación con altos índices de rentabilidad, pero con un descenso en los niveles del 2005, donde puede pensarse que no todos los problemas están resueltos para Emcali.

Grafico 37. Rentabilidad del Patrimonio - en millones de pesos a precios constantes de 2005



- La rentabilidad de Emcali comparada con la de EPM y ETB

Grafico 38. Rentabilidad del Activo – Emcali, EPM y ETB en millones de pesos a precios corrientes

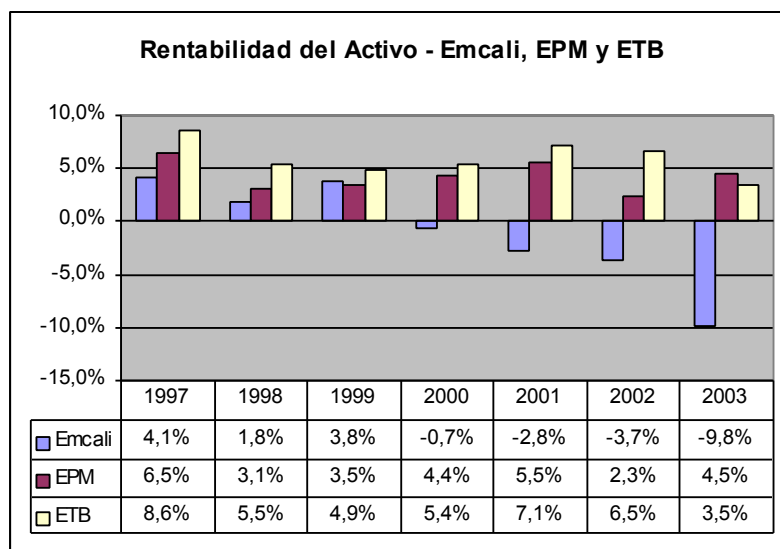
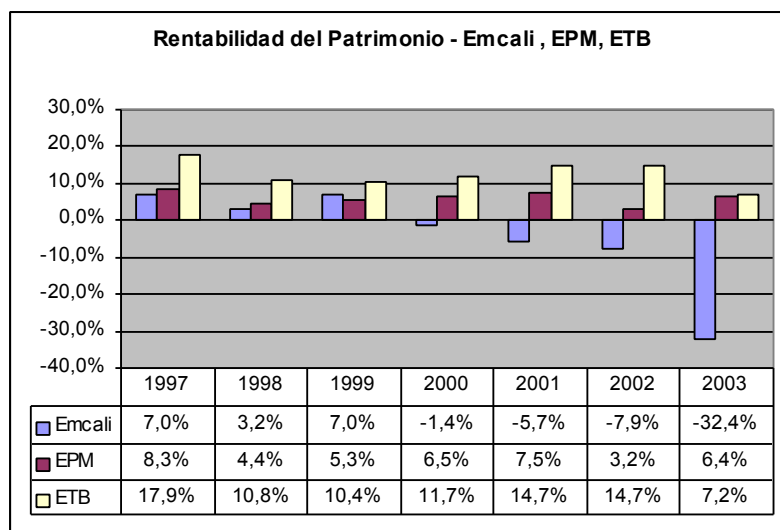


Grafico 39. Rentabilidad del Patrimonio – Emcali, EPM y ETB en millones de pesos a precios corrientes



Fuente: EMCALI y Libro “Encrucijada de los servicios públicos” – Cálculos propios

La rentabilidad que presentó Emcali en este periodo no la favoreció frente a estas dos entidades, en las que este indicador fue mucho mejor, como en le

caso de ETB. Los resultados de este indicador dejan ver el difícil momento en el que estaba Emcali para esos años, mientras EPM y ETB mostraron mejores resultados.

10.13 RESUMEN (2001-2005)

Tras un largo procesos de reestructuración y ajuste Emcali muestra otro panorama. Con la implantación de un nuevo modelo, debió escalonar varias etapas. Es así como aparecen nuevas figuras legales en el escenario público.

Los tres años siguientes a su intervención no se ve que mejore la situación, es por esta razón que la SSPD, solicita prorroga para poder subsanar de raíz los problemas que aquejan a la empresa. En el 2003 se adelantan gestiones encaminadas a sacar a Emcali de su profunda crisis, es así como se crea el Fondo de Capitalización Social, por parte del gobierno central con el fin de brindar la ayuda necesaria a las empresas prestadoras de los servicios públicos, en este mismo año se firman los acuerdos entre gobierno, acreedores, proveedores y bancos con Emcali, con el popular eslogan de “todos ponen”.

Con la aplicación por primera vez de la figura del Fondo de Capitalización Social, se determina que los ingresos de Emcali, sean operativos o por aportes, se administren por intermedio de una fiducia, con el fin de garantizar los pagos a los diferentes acreedores según el acuerdo firmado.

En lo financiero los resultados son mucho mejor, tanto en el 2004 como en el 2005 la empresa presento utilidades en el ejercicio del orden de \$104.000 y \$50.919 millones de pesos respectivamente, significa esto que el nuevo modelo planteado para Emcali esta funcionando. Los otros indicadores financieros están mostrando una positiva recuperación.

En el caso del endeudamiento, los pasivos presentaron un comportamiento más estable a comparación del periodo anterior (1995-2000), las deudas a largo plazo siguen mostrando una mayor concentración, al rededor de un 71.68% y un 89.45% respectivamente. Acueducto y Alcantarillado fue el de mayor participación dentro de los pasivos entre 46% y 59%, esto obedece a la deuda que sostiene con la banca extranjera²¹.

En lo ingresos el negocio que más aporta es nuevamente Energía con un 40% como mínimo y un máximo de 53%, pero sigue en rojo con una participación en el total de los egresos de entre 41% y 60% respectivamente. El año 2003 fue donde se registro el nivel más bajo de las utilidades, con perdidas por valor de \$ 470.021 millones de pesos. Ya en el 2004 registra utilidades por \$104 mil millones de pesos y en le 2005 por \$ 50 mil millones de pesos.

²¹ Crédito con el cual se financio la PTAR

11. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE EMCALI

Este análisis de los indicadores de gestión, se basa en la información suministrada por el Departamento de Prospectiva (antes planeación), entre los años de 1999 hasta el año 2005, para el caso de energía, acueducto y alcantarillado, para telecomunicaciones los años 2002 al año 2005, por no encontrarse esta información en sus archivos.

Es importante establecer que en el año 2003 se llevo a cavo el acuerdo de acreedores, en el cual, y apoyados en los informes que entregó la banca de inversión después de un riguroso análisis de los resultados históricos de la Empresa hasta el 2002, se fijaron las metas hasta el 2021 de los indicadores de gestión primarios.

Los informes de gestión se analizaran por unidad de negocio, en el periodo antes mencionado de la siguiente forma:

11.1 ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO

CUADRO 28. INDICADORES DE GESTIÓN ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO

INDICADORES	1999			2000			2001			2002		
	META	REAL	RESUL.	META	REAL	RESUL.	META	REAL	RESUL.	META	REAL	RESUL.
Cobertura %	96,9	95,44	98,49%	98,30	95,93	98%		95,99			96,37	
Perdidas %	31,00	32,14	-3,68%	30,00	34,26	-14,20%		37,10			40,72	
Recaudos %	89,50	88,86	99%	89,50	91,14	102%		90,80			75,80	

El comportamiento de la cobertura con respecto a este servicio, se mantiene constante con una variación muy mínima entre año y año, manteniéndose en un 97% en promedio de cumplimiento.

Las pérdidas muestran un comportamiento negativo, con resultados muy por debajo de la meta, de un -3.68% en 1999 a un -14.20% en el 2000, igualmente el indicador muestra un acenso en su comportamiento a lo largo del periodo con respecto a lo ejecutado por la empresa, que va desde los 32.14% en 1999 hasta los 40.72% en el año 2002. Esto se explica por razones de daños en la tubería, conexiones fraudulentas, fugas, entre otras.

El comportamiento del indicador del recaudo es muy variable en este periodo de un 91.14% en el 2000 con un cumplimiento del 101% pasa a estar en un 75.80% en el 2002, esto se debió en parte a la falta de gestión por el momento transición que estaba pasando Emcali como consecuencia de la intervención.

Para los años de 2003, 2004 y 2005 entra a operar el acuerdo de acreedores donde ya se fijan las metas a cumplir.

CUADRO 29. INDICADORES DE GESTIÓN DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO

INDICADORES	2003			2004			2005		
	META	REAL	RESUL.	META	REAL	RESUL.	META	REAL	RESUL.
Cobertura %	92,90	96,87	104,27%	97,75	97,20	99,44%	97,16	96,69	99,50%
Pérdidas %	38,00	39,26	-3,32%	37,62	40,15	-6,70%	38,75	39,51	-1,92%
Recaudo %	85,00	81,83	96,27%	86,00	79,00	91,86%	83,00	84,00	101,20%
Rotación Cartera en días	52	71	-36,54%	66	60	90,91%	62,00	52,00	83,87%
Empleados/1000 usuarios	-----	-----	-----	2,60	2,30	88,46%	2,58	2,28	112%
Inversión (en millones)	-----	-----	-----	59.350	17.302	29,15%	38.365	8.824	23%

El indicador de cobertura presenta un comportamiento casi constante sin registrar un comportamiento significativo, esta entre 96.7% y un 97.2% en lo que tiene que ver con lo ejecutado, con un cumplimiento de casi el 100%.

Las pérdidas sigue siendo el indicador que no muestra mejoría en el cumplimiento de la meta, esta por debajo de cero con un -6.7% como resultado en el 2004, existe una leve recuperación en el 2005 con un cumplimiento de - 1.92%.

Para la rotación cartera se evidencia una significativa recuperación producto de un muy buen manejo de las cuentas por cobrar, a través de campañas encaminadas a su recuperación. Pasa de un -36% en el 2003 a un 83.87 % en el 2005 más de 100 puntos porcentuales.

CUADRO 30. INDICADORES DE GESTIÓN DE ENERGÍA

INDICADORES	1999			2000			2001			2002		
	META	REAL	RESUL.	META	REAL	RESUL.	META	REAL	RESUL.	META	REAL	RESUL.
Cobertura %	92,5	90,1	97,41%	90,70	85,39	94%		85,39			99,20	
Perdidas %	16,08	15,71	-2,30%	26,36	23,70	-10,09%		26,61			29,37	
Recaudo %	97,82	94,52	96,63%	98,00	91,10	93%		93,25			70,32	
Rotación Cartera en días	90,83	134,8	148,41%	95,30	121,51	128%		119,62			90,60	

El índice que nos muestra número de empleados por cada 1000 suscriptores, muestra un significativo crecimiento en el último año de 112% en lo que tiene que ver con el cumplimiento de la meta, producto de políticas reestructuración de la planta de personal una reducción de la misma, en el número total de empleados en Emcali se redujo de 2.311 a 2.287.

En lo que tiene que ver con la inversión se ha mantenido en niveles bajos entre 29% y 23% de ejecución, debido a la prioridad que la empresa le está dando al prepago de la deuda y por otro lado ya están siendo utilizados los recursos del fondo de capitalización social para inversión.

Podemos concluir que para acueducto y alcantarillado ya existe evidencia de recuperación, obedece en parte al compromiso que ha asumido todo el personal de la Empresa dando cumplimiento a lo pactado en el acuerdo de reestructuración tanto directivos, sindicalistas y empleados en general, por otro lado a la recuperación de la autonomía de la empresa y a la Nación importante gestión que realiza.

11.2 ENERGÍA

La cobertura para el negocio de energía esta afectada por la competencia y el consumo de de gas domiciliario, es así como presenta una leve caída en la ejecución de su gestión, sobretodo en los años de 2000 y 2001 que fue de 85.39% para los dos periodos pero luego en el 2002 hay un leve repunte significativo de un 99.20% respectivamente.

Las pérdidas siguen siendo el punto más neurálgico de energía a lo largo de la investigación, por innumerables circunstancias que en capítulos anteriores ya se tocaron, e lo que tiene que ver con el indicador aumenta paulatinamente en lo que respecta a lo real, va de 15.71% en 1999 a 29.37% en el 2002, correspondiente a una variación de 46.5 % a lo largo del periodo, sin presentar mejoría.

El comportamiento en cuanto a la rotación de cartera en días a disminuido en el periodo de 134.8 días en 1999 a 90.60 en 2002 para una variación decreciente de 32%, esto obedece a una muy importante campaña por la recuperación de sus cuentas por cobrar.

CUADRO 31. INDICADORES DE GESTIÓN DE ENERGÍA

INDICADORES	2003			2004			2005		
	META	REAL	RESUL.	META	REAL	RESUL.	META	REAL	RESUL.
Cobertura %	98,00	98,90	100,92%	98,00	98,00	101,00%	87,00	95,20	56,00%
Perdidas %	19,00	27,29	-3,32%	25,80	26,29	98,00%	25,10	21,72	86,53%
Recaudo %	85,00	82,84	97,46%	80,00	85,00	106,00%	81,00	83,00	102,47%
Rotación Cartera en días	59,00	78,00	-24,36%	66,00	69,00	-4,35%	65,00	61,00	6,56%
Empleados/1000 usuarios	1,30	1,37	105,38%	0,90	1,16	71,00%	1,31	1,11	84,73%
Inversión (en millones)	147500,00	52400,00	35,53%	90919,00	37930,00	42,00%	43407,00	42034,00	42,00%

Para los años de 2003 y 2005 se presenta la siguiente situación:

La cobertura en le año 2005 presenta una disminución, pasa de 98% a un 95.20%, debido a un factor determinante que es a la depuración de criterios del

manejo de la información de la base de datos. Este se calculaba hasta el 2004 teniendo en cuenta el número de clientes, el consumo y la facturación, en la nueva metodología solo se tendrán en cuenta el consumo y lo facturado, ya que, al tener en cuenta los clientes existe la posibilidad de que estos se encuentren en mora o cartera por cobrar o se encuentre en proceso de reconexión, arrojando un dato errado de clientes a los cuales no se estaba facturando.

Las pérdidas se recuperaron en este periodo terminando en un 21.72%, cinco puntos por debajo del año anterior aproximadamente, ya que se están teniendo en cuenta las recuperaciones que por este concepto se hace, el indicador pasa a ser pérdidas comerciales con recuperación, donde hace parte el consumo del alumbrado navideño, recuperación de consumos dejados de cobrar por algún motivo.

12. PROYECCIONES DE EMCALI 2003-2022

EMCALI EICE ESP conjuntamente con la Superintendencia de Servicios Públicos y la colaboración de asesores externos, dio inicio al desarrollo del proceso de reestructuración de la Empresa, para esto preparó cierta documentación financiera, procurando buscar formulas para la atención de sus acreencias con Emcali.

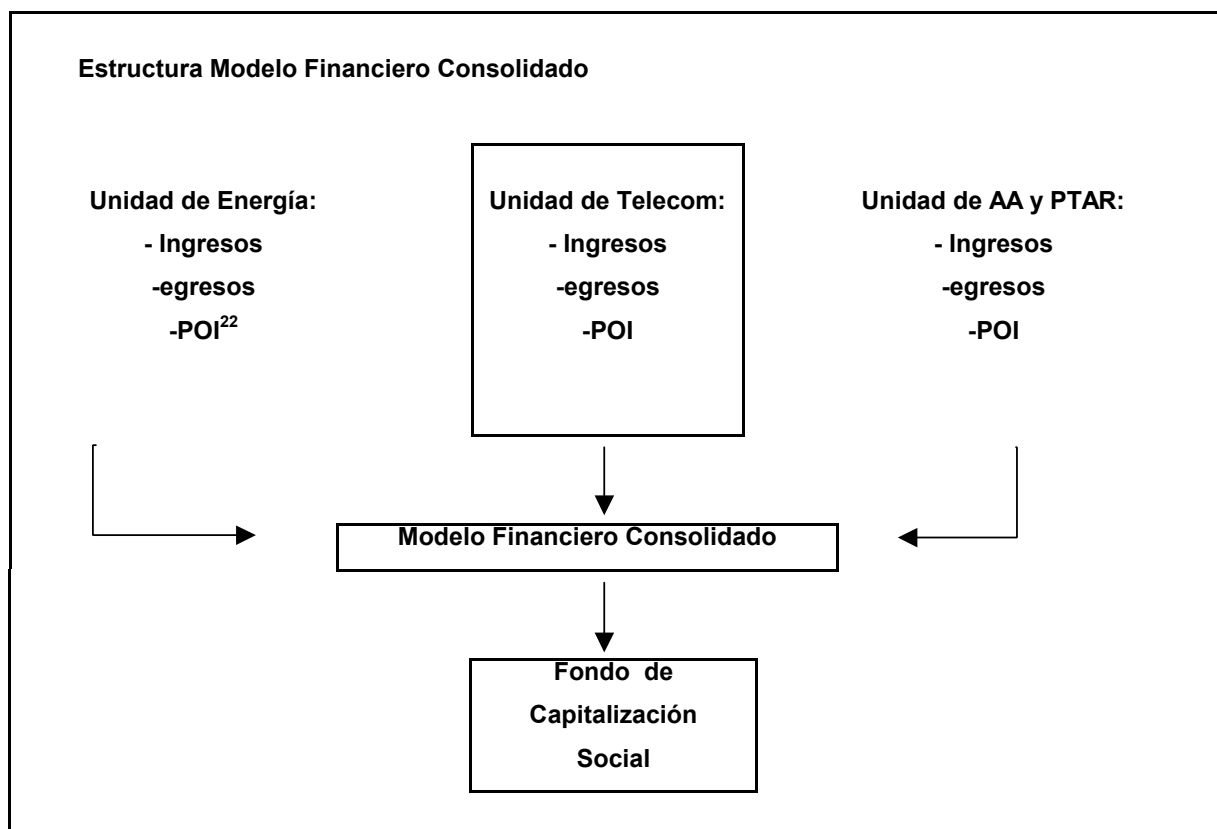
Por lo tanto, esta Documentación tuvo el propósito exclusivo de ayudarles a los Acreedores a realizar evaluaciones independientes dentro del Proceso, para que estos, basándose en sus propios análisis, investigación, examen, inspección, visitas y entrevistas, tomaran la decisión que más se ajustara a sus intereses.

Parte de la información incluida en este documento está basada en las proyecciones financieras preparadas por los consultores. Dicha información utiliza numerosas variables y supuestos que son por esencia inciertos. No se hace declaración de veracidad, ni se dan garantías en relación con la exactitud de las proyecciones o cualquier otra información aquí presentada.

12.1 MODELO PROPUESTO

A continuación se realiza una descripción detallada de los componentes del modelo financiero consolidado y de los modelos de cada unidad de negocio

Grafico 40. Estructura Modelo Financiero Consolidado



Cada uno de los negocios tiene su propio modelo, a su vez estos presentan dentro del modelo los libros de trabajo.

12.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MODELO

Emcali se está recuperando de una profunda crisis que presentó en años anteriores, después de arrojar pérdidas en sus utilidades en el año 2003 por 470.021 millones de pesos, pasa a obtener utilidades en los dos años siguientes 2004 y 2005 por 104.049 y 50.919 millones de pesos respectivamente.

²² Plan de obras e inversiones

Es de gran importancia mostrar un análisis de los resultados positivos que hasta el momento ha presentado la Empresa, gracias a la aplicación del nuevo modelo de reestructuración, el cual permite afirmar que la viabilidad de Emcali en el mediano plazo es un hecho.

Con los resultados reales obtenidos en el año 2003, 2004 y el 2005, que superan los estimados en las proyecciones como lo muestra el cuadro 28 y 29 respectivamente, ha permitido que Emcali prepague deuda en el 2004, por 250.000 millones de pesos, disminuyendo en 10% sus pasivos; y en el 2005 prepagó deuda por 275.000 millones de pesos.

A continuación se comparan los datos estimado en las proyecciones de los ingresos por facturación y los egresos de cada una de las unidades de negocios, frente a los resultados reales obtenidos entre el año 2003 y el 2005:

Cuadro 32. Ingresos por facturación (2003-2005), en miles de pesos a precios corrientes

	POYECT	REAL	POYECT	REAL	POYECT	REAL
	2003	2003	2004	2004	2005	2005
CONSOLIDADO	1.000.515.562	1.119.725.497	1.109.202.618	1.193.987.262	1.240.929.094	1.320.337.452
ACU.ALCAN	262.359.081	267.502.632	315.266.375	287.986.109	379.744.080	288.290.713
ENERGÍA	458.393.190	540.325.083	475.753.929	588.721.343	512.522.178	731.738.684
TELEFONOS	279.763.291	311.897.782	318.182.314	317.279.810	348.662.836	300.308.055

Como se puede observar que los resultados reales en el consolidado superan a los estimados entre un 6% y un 12%, el negocio que mejor resultado presentó fue Energía que superó en un 18% lo proyectado para el 2003, en 24% en el 2004 y un 43% en el 2005. Las unidades de negocios de Acueducto y Teléfonos, quedaron por debajo de lo estimado en el 2005 en un 24% y 14% respectivamente.

Cuadro 33. Egresos (2003-2005), en miles de pesos a precios corrientes

	POYECT	REAL	POYECT	REAL	POYECT	REAL
	2003	2003	2004	2004	2005	2005
EMCALI	679.026.914	800.360.616	834.289.266	807.998.416	894.104.180	763.313.685
ACU.ALCAN	159.246.858	150.051.394	175.478.227	137.849.725	191.795.046	119.389.379
ENERGÍA	405.635.160	519.551.189	519.980.796	538.809.070	551.253.039	555.319.685
TELEFONOS	114.144.896	130.758.033	138.830.243	131.339.621	151.056.095	88.604.621

Lo que tiene que ver con lo estimado en las proyecciones para los egresos o costos de venta en el 2003, 2004 y 2005, se observa en el cuadro 29 que solo en el 2003 los resultados reales del consolidado estuvieron por encima en un 17.87% de lo proyectado, para el año 2004 estuvieron por debajo en un 3.15% y en el 2005 en un 14.63%, en cuanto a los negocios Acueducto estuvo por debajo de los egresos proyectados entre un 5.77% y un 37.75%, el que no cumplió fue energía estuvo entre un 0.74% y un 28.08% por encima.

12.3 DESCRIPCIÓN DETALLADA ESCENARIO A LARGO PLAZO

Se desarrolló un modelo que permite evaluar en conjunto la evolución de Emcali como empresa con los siguientes estados de resultados:

- Proyección de ingresos por facturación de Emcali
- Proyección de egresos de Emcali
- Cálculo de depreciaciones
- Balance General
- Estado de pérdidas y ganancias
- Flujo de caja de Emcali
- Fondo social de capitalización

(En el anexo, se presenta una impresión el modelo financiero consolidado)

12.3.1. Proyección de ingresos por facturación Emcali. Los ingresos que alimentan el modelo consolidado provienen de la sumatoria de los ingresos calculados para cada unidad negocio.

A continuación se presenta la proyección de ingresos por cada unidad de negocio y del consolidado para un horizonte de 20 años: (los ingresos no incluyen facturación de terceros)

Cuadro 34. Proyección de los ingresos por facturación – a precios corrientes

	A,A y Ptar	Energía	Telecomun.	consolidado
2003	262.359.081	458.393.190	279.763.291	1.000.515.562
2004	315.266.375	475.753.929	318.182.314	1.109.202.618
2005	379.744.080	512.522.178	348.662.836	1.240.929.094
2006	418.979.208	554.101.354	387.044.495	1.360.125.057
2007	428.991.095	605.087.864	425.272.179	1.459.351.138
2008	457.199.263	631.432.446	467.317.844	1.555.949.553
2009	487.455.297	693.677.509	509.224.070	1.690.356.876
2010	533.046.810	760.885.422	552.382.757	1.846.314.989
2011	579.468.858	847.332.547	597.667.967	2.024.469.372
2012	616.922.384	970.652.899	648.488.601	2.236.063.884
2013	656.147.269	1.014.538.419	699.374.727	2.370.060.415
2014	698.641.506	1.120.740.962	753.624.002	2.573.006.470
2015	762.619.156	1.196.657.470	812.065.365	2.771.341.991
2016	832.155.082	1.281.500.095	880.215.960	2.993.871.137
2017	885.477.815	1.384.939.910	947.192.173	3.217.609.898
2018	942.305.330	1.446.944.034	1.019.901.462	3.409.150.826
2019	1.002.849.442	1.508.022.849	1.098.623.398	3.609.495.689
2020	1.092.529.070	1.639.299.880	1.194.277.921	3.926.106.871
2021	1.189.552.746	1.699.945.172	1.287.591.921	4.177.089.839
2022	1.266.082.019	1.781.895.972	1.388.960.157	4.436.938.148
Total	13.807.791.886	20.584.324.101	14.615.833.440	49.007.949.427

Las proyecciones de ingresos por cada unidad de negocio están subdivididas en los siguientes rubros:

- Acueducto, Alcantarillado y Ptar-C:

Cargo Fijo

Consumo

Conexión de nuevos usuarios

Otros ingresos por concepto de refacturaciones, venta medidores ,etc.

- Energía:

Ingresos por servicio:

- Mercado Regulado

- Mercado No regulado

Ingresos otros comercializadores

Ingresos por cargo por capacidad

Otros ingresos por concepto de refacturaciones, venta medidores ,etc.

-Telecomunicaciones:

Ingresos por telefonía

Ingresos por cargos de acceso

Servicios de valor agregado

Telefonía Pública

El crecimiento de los ingresos a largo plazo está definido por la evolución de las tarifas para cada servicio y el crecimiento de nuevos usuarios y servicios de acuerdo con los planes de expansión previstos y presentados en los libros de supuestos para cada unidad de negocio.

12.3.2 Proyección de egresos para Emcali. Los egresos que se incorporan al modelo consolidado, provienen de los modelos correspondientes a cada unidad de negocio.

A continuación se presenta la proyección de egresos por cada unidad de negocio y el consolidado para un horizonte de 20 años

Cuadro 35. Proyección de los egresos para EMCALI - en miles de pesos a precios corrientes					
		A,A y Ptar	Energía	Telecomun.	Consolidado
2003		159.246.858	405.635.160	114.144.896	679.026.914
2004		175.478.227	519.980.796	138.830.243	834.289.266
2005		191.795.046	551.253.039	151.056.095	894.104.180
2006		213.994.926	586.333.601	172.026.383	972.354.910
2007		261.534.742	656.563.585	219.445.864	1.137.544.191
2008		282.147.273	689.194.242	248.312.623	1.219.654.138
2009		305.518.451	763.266.923	285.187.603	1.353.972.977
2010		338.157.312	838.212.097	336.915.863	1.513.285.272
2011		366.160.274	932.665.364	394.834.697	1.693.660.335
2012		394.052.345	1.023.409.451	425.157.539	1.842.619.335
2013		424.068.052	1.136.981.654	457.898.042	2.018.947.748
2014		461.362.802	1.239.181.974	496.729.659	2.197.274.435
2015		403.054.059	1.276.796.851	449.762.417	2.129.613.327
2016		378.662.158	1.322.449.733	436.144.760	2.137.256.651
2017		419.373.654	1.411.278.177	472.787.090	2.303.438.921
2018		470.404.548	1.495.971.193	514.580.481	2.480.956.222
2019		535.355.279	1.442.604.656	562.503.756	2.540.463.691
2020		618.561.992	1.532.163.425	614.453.324	2.765.178.741
2021		738.018.940	1.620.854.298	671.532.288	3.030.405.526
2022		927.972.330	1.711.474.871	734.559.799	3.374.007.000
TOTAL		8.064.919.268	21.156.271.090	7.896.863.422	37.118.053.780

El crecimiento de los egresos a largo plazo está definido por los costos fijos de la empresa y los costos variables de cada unidad de negocio, de acuerdo con los supuestos presentados en los libros de supuestos para cada unidad de negocio.

12.3.3 Cálculo de depreciaciones. El modelo consolidado incorpora los activos fijos de cada unidad de negocio al igual que la depreciación causada y

los ajustes por inflación. Para efecto de la proyección se aplican los periodos que se presentan en la siguiente tabla:

Cuadro 36. Depreciación

Activo	Años
Edificaciones	50
Plantas, Redes y ductos	30
Maquinaria y equipo	10
Muebles y enseres	10
Equipo comunicación y computación	5
Equipo tracción elevación	5

Los nuevos activos que se incorporan durante la proyección son depreciados de acuerdo con el tipo de activo que Emcali adquiera. Es de resaltar que esta hoja a su vez permite realizar el cálculo de los ajustes por inflación a los activos fijos y depreciación acumulada.

12.3.4 Balance General

El balance general se proyecta partiendo de cifras actuales de Emcali para un horizonte de 20 años. El balance general responde a la estructura típica, compuesta por los siguientes rubros:

- Activos corrientes:

Caja y Bancos: Esta partida se calcula como la caja mínima que Emcali debe mantener para suplir sus necesidades operacionales durante cada periodo. Se calcula como 30 días de egresos.

Inversiones temporales: Esta cuenta se calcula como el sobrante de caja después de pagar todas las obligaciones generadas durante un periodo de análisis.

Deudores: Esta cuenta esta compuesta por las siguientes partidas:

- **Cartera corriente:** Esta cartera se calcula de acuerdo con los índices de recaudo de cada unidad de negocio, cifras que fueron incluidas en los libros de supuestos correspondientes. La cartera que al final de cada período no se recauda es llevada al estado de resultados como castigo de cartera o cartera no recuperable.
- **Avances y anticipos:** Esta partida se calcula de acuerdo con la evolución histórica de este rubro dentro de los estados financieros de la Empresa, frente al total de las cuentas por cobrar
- **Municipio de Cali:** Esta partida recoge los saldos pendientes a la fecha que el Municipio de Cali adeuda a Emcali por concepto de subsidios otorgados a los usuarios del servicio Acueducto y Alcantarillado, servicio de alumbrado y prestación del servicio. Para la proyección de esta partida se parte del siguiente cuadro:

Cuadro 37. DEUDORES MUNICIPIO DE CALI a precios corrientes

	Pagos plan de	Montos adicionados por	
	ajuste financiero	acuerdo 2003	Total
2,003	-	-	-
2,004	-	-	-
2,005	-	-	-
2,006	10,000,000	7,012,076	17,012,076
2,007	10,000,000	7,012,076	17,012,076
2,008	6,500,000	7,012,076	13,512,076
2,009	6,500,000	7,012,076	13,512,076
2,01	25,000,000	7,012,076	32,012,076
2,011	15,000,000	7,012,076	22,012,076
2,012	15,000,000	7,012,076	22,012,076
2,013	30,000,000	7,012,076	37,012,076
2,014	30,000,000	7,012,076	37,012,076
Total	148,000,000	63,108,687	211,108,687

El Municipio de Cali mediante el acuerdo suscrito el 20 de octubre de 2003, se comprometió a entregar a Emcali el 70% de la ley 715 del componente agua potable y saneamiento básico.

Inventarios: Se proyecta un saldo de inventarios de acuerdo con las cifras actuales de Emcali. Para efecto de las proyecciones se mantiene en inventarios 30 días de inversión en medidores, materiales y otros.

Aprox Col\$ 10 mil millones que se mantienen constantes.

Activos fijos: Las cifras de activos fijos se ajustan para cada periodo de acuerdo con los cálculos de la hoja de depreciaciones y las nuevas inversiones previstas para cada unidad de negocio.

Otros activos: Esta partida parte de cifras actuales de Emcali en activos diferidos como seguros, gastos pagados por anticipado e intangibles como el software que se amortizan cada periodo.

Pasivos: Esta partida se distribuye en:

Impuesto de renta: Esta partida se calcula en el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo con las tasas actuales y se paga al periodo siguiente de su causación. La conciliación de las acreencias de Emcali puede generar cambios materiales en esta partida.

Otros Impuestos: Esta partida se calcula de acuerdo con la periodicidad de pago de otros impuestos como es la retención en la fuente, predial, ICA, etc..

Cálculo actuarial: Esta partida se proyecta de acuerdo a un programa para el desmonte y financiación del pasivo pensional definido por la firma AON, que recoge los lineamientos previstos por el Gobierno Nacional para el manejo de este pasivo. En el modelo consolidado se trabaja con las siguientes cifras preliminares:

Cuadro 38. PASIVO PENSIONAL

	Saldo pasivo pensional	Mesadas pensionales	Conmutación pensional
2003	1,284,896	85,557	-
2004	1,304,896	89,303	37,45
2005	1,352,362	92,728	45,66
2006	1,394,245	95,77	54,793
2007	1,358,079	93,47	135,528
2008	1,289,073	87,613	150,703
2009	1,200,393	81,615	173,872
2010	1,091,820	72,646	216,06
2011	939,456	61,044	252,133
2012	735,322	46,735	288,235
2013	470,8	29,799	328,85
2014	140,446	8,84	370,11
2015	-	-	151,958

Deuda Externa: Esta partida está compuesta por tres créditos externos que se describen a continuación:

- Crédito JBIC:	Datos
Saldo a diciembre de 2002 (Y)	12,228,933,000
Fecha de inicio de crédito	20/05/1986
Fecha de inicio de terminación	20/05/2011
No. Pagos pendientes	17
Spread Deuda	4.75%
Modalidad de pago cada	6 Meses

- Créditos BID:	Datos
Saldo a diciembre de 2002 (US\$)	17,432,977
Fecha de inicio de crédito	26/05/1989
Fecha de inicio de terminación	26/05/2019
No. Pagos pendientes	33
Spread Deuda	2.00%
Modalidad de pago cada	6 Meses

	Datos
Saldo a diciembre de 2002 (US\$)	39,765,021
Fecha de inicio de crédito	27/05/1989
Fecha de inicio de terminación	26/05/2014
No. Pagos pendientes	23
Spread Deuda	3.20%
Modalidad de pago cada	6 Meses

Para efectos de la proyección se mantienen las condiciones y fechas de pago previstas para cada crédito sin modificación. Los pagos que Emcali realice al BID y el JBIC serán cubiertos con recursos de la Nación y posteriormente convertidos en títulos E del Fondo de Capitalización Social.

Patrimonio: Está compuesto por los siguientes rubros:

Capital: Este rubro corresponde al consolidado de capital de las tres unidades de negocio, según las cifras actuales de Emcali.

Reserva Legal: Este rubro corresponde al consolidado de capital de las tres unidades de negocio, según las cifras actuales de Emcali. Para efectos de la proyección se mantiene constante siguiendo el principio que la reserva legal es superior al 50% del capital de la empresa.

Utilidades o pérdidas de ejercicios anteriores: Este rubro corresponde al consolidado de las tres unidades de negocio, según las cifras actuales de Emcali.

Superávit por donaciones y valorización: Este rubro corresponde al consolidado de las tres unidades de negocio, según las cifras actuales de Emcali.

Revalorización del patrimonio: Esta partida se modifica de acuerdo con las proyecciones de ajustes por inflación.

12.3.5 Estado de pérdidas y ganancias. El estado de pérdidas y ganancias es un estado de resultado que parte de los ingresos y egresos operacionales proyectados y descritos en el punto 1.1 y 1.2 de este documento. Adicional a estas partidas operacionales se incorporan los siguientes rubros:

Rendimientos inversiones temporales y caja: Esta partida se calcula como el rendimiento que generan las cuentas bancarias y de inversiones a corto plazo, que Emcali maneja durante un periodo contable. Para efectos de la proyección se calcula sobre el saldo promedio de caja e inversiones temporales un rendimiento de los DTF-2 puntos.

Subsidios y/o aportes: Esta partida se calcula consolidando los datos obtenidos para cada unidad de negocio de acuerdo con las cifras de subsidios y aportes a fondos nacionales de acuerdo con la regulación vigente.

Gastos financieros: Esta partida recoge los pagos de intereses que se realicen por concepto de atención de la deuda tanto interna como externa de Emcali, dentro de estos pagos se incluyen los intereses que se paguen a las deudas reestructuradas en el fondo de Capitalización social.

Gastos de administración: Esta partida está compuesta por un estimativo del costo de administración de las fiduciarias que manejará en el recaudo y el FSC. Aprox Col\$ 280 millones mes.

Diferencia en Cambio: Esta partida refleja el efecto contable que genera la deuda externa al contabilizarla en pesos colombianos vrs los pagos de intereses y amortización.

Castigo de Cartera: Esta partida está compuesta por la cartera que durante el periodo de análisis no se recauda. Se calcula partiendo del recaudo actual de cada unidad de negocio sobre facturación y del recaudo actual sobre cartera anterior.

Corrección Monetaria: Esta partida refleja los ajustes por inflación realizadas a los activos no monetarios y patrimonio.

12.3.6. Flujo de caja. El flujo de caja se ha proyectado con la siguiente estructura:

- **Generación Interna:** Corresponde a la facturación más los ingresos por subsidios y contribuciones, menos los gastos de operación e impuestos.
- **Capital de trabajo ajustado:** Esta cuenta recoge las variaciones de cartera, impuestos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, otros ingresos, otros egresos, venta de activos y cambios en la caja mínima.
- **Capex:** Esta cuenta resume las inversiones en formación de capital y/o infraestructura que se proyectan a largo plazo.

- **Pensiones:** Esta partida resume los pagos a pensionados y los pagos para cumplir con el programa de conmutación pensional anteriormente descrito.

El producto de la suma de la generación interna más el capital de trabajo menos el Capex y las pensiones arroja el flujo para la atención de la deuda reestructurada de Emcali.

Cuadro 39. Generación de Emcali – a precios corrientes

GENERACION EMCALI					
	Generación operacional	Capex	Pensiones	Caja para el servicio de la deuda	Pago deuda
2003	263,693,274	38,108,200	115,557,000	110,028,074	-
2004	191,825,822	118,833,555	126,752,603	56,267,738	-
2005	345,184,555	169,970,894	138,387,813	83,496,640	61,521,966
2006	429,409,690	167,445,310	150,562,945	123,779,163	76,939,052
2007	465,666,534	151,749,730	228,997,822	131,759,092	90,426,708
2008	497,911,325	133,202,603	238,315,933	167,725,173	101,571,508
2009	497,657,872	121,204,361	255,486,687	187,120,488	107,026,759
2010	526,292,819	118,076,344	288,706,140	199,604,065	116,824,750
2011	519,221,522	120,636,499	313,177,498	168,186,840	108,749,179
2012	579,664,471	108,823,841	334,970,379	195,307,912	100,673,608
2013	516,830,519	117,760,051	358,649,489	135,055,283	92,598,037
2014	559,065,010	119,640,027	378,950,042	102,932,186	98,954,803
2015	493,659,580	134,000,230	151,958,000	211,678,733	151,319,185
2016	549,392,405	150,347,443	-	459,404,510	155,253,484
2017	588,930,664	148,838,485	-	744,243,205	159,290,075
2018	596,727,418	163,088,436	-	1,018,592,113	1,018,592,113
2019	716,170,430	169,550,644	-	546,619,786	546,619,786
2020	757,207,462	192,447,531	-	564,759,932	235,913,471
2021	708,085,751	200,239,683	-	836,692,528	-
2022	649,667,072	206,654,463	-	1,279,705,137	-
Total	10,452,264,195	2,850,618,329	3,080,472,352		3,222,274,484

Pensiones: Incluye conmutación y mesadas pensionales

12.3.7 Termoemcali. En el modelo se incluye la modificación del PPA actual con Termoemcali por un contrato de compra de energía denominado EPA.

El EPA se caracteriza por:

- Termoemcali será el representante de la planta ante el Mercado de Energía Mayorista, por ende es su responsabilidad mantener la planta disponible en todo momento. Termoemcali al ser representante de la planta recibe el cargo por capacidad del sistema y todos los efectos de las restricciones del sistema.

El plazo del EPA se divide en dos periodos:

- Periodo de compra de energía: 15 años a partir de la firma del EPA (1 de enero 2004 a 31 de diciembre de 2018)
- Periodo de libre participación en el mercado de energía (Merchant): 5 años a partir del vencimiento del anterior periodo (enero 2019 a diciembre 2024) en el cual Termoemcali operará la planta a riesgo propio en el mercado.

Durante el periodo de compra de energía Emcali realizará pagos a Termoemcali únicamente a cambio de energía que sea efectivamente suministrada por Termoemcali en un punto de entrega predeterminado (borne de generación), la cual se remunerará así:

- Toda la energía que Emcali reciba de Termoemcali será pagada al Mm.
- Emcali pagará a Termoemcali un monto anual denominado como tarifa de estabilización (TSP) en dólares de Estados Unidos, recursos cuya destinación primordial es cubrir la operación, administración y mantenimiento de la planta, de manera que se garantice su operatividad en todo momento. El TSP equivale a US\$1.456.000 por mes durante los

primeros 3 años del EPA y US\$1,500,000 durante los siguientes 12 años de compra de energía . Termoemcali deberá devolver a Emcali la diferencia entre los precios de bolsa y el Mm cuando el Mm sea menor que la bolsa como un menor valor de TSP a pagar, en caso contrario Emcali compensará a Termoemcali.

- El 66% del TSP será actualizado por inflación americana, atendiendo con las necesidades operacionales de Termoemcali, ya que la gran mayoría de repuestos, costos y mantenimiento es realizado o asociado con los dólares de Estados Unidos
- En los eventos que la planta genere, Termoemcali le devolverá a Emcali el 30% de la diferencia entre precios de generación y al Mm vigente del momento, recursos que Emcali puede utilizar como parte de pago para atender el TSP y la energía entregada por Termoemcali.
- Una vez finalizado el EPA, la planta se traspasa a Emcali como activo para generación, libre de prendas y pignoraciones.

12.4 REESTRUCTURACIÓN DE ACREENCIAS

Los saldos con los acreedores incluidos dentro del modelo Consolidado corresponden a los datos suministrados por Emcali de acuerdo con la siguiente clasificación:

Cuadro 40. Reestructuración de Acreencias – a precios corrientes

REESTRUCTURACION DE ACREENCIAS

Monto total de la deuda	1.177.144.155.103,00
SalDOS con la Nación	248.034.791.885,00

Saldos con entidades financieras	451.086.995.803,00
----------------------------------	--------------------

ENTIDADES FINANCIERAS QUE SUSCRIBIERON EL ACUERDO DE PAGO DE AGOSTO 6 DE 2002	VALOR \$
BANCO DE BOGOTA	4,702,741,446
BANCOLOMBIA S.A.	45,651,108,395
BBVA BANCO GANADERO	48,800,354,493
BANCO POPULAR	29,058,378,705
BANCO DE OCCIDENTE	22,145,020,463
CORFICOLOMBIANA	18,365,576,317
CORFINSURA	11,951,711,827
CORPORACION FINANCIERA DEL VALLE S. A.	25,641,711,990

ENTIDADES FINANCIERAS QUE NO SUSCRIBIERON EL ACUERDO DE PAGO DE AGOSTO 6 DE 2002	VALOR \$
CENTRAL DE INVERSIONES SA	12,579,161,212
BANCO DE CRÉDITO	4,502,637,213
INTERBANCO EN LIQUIDACION	6,355,082,676
CAJA AGRARIA EN LIQUIDACIÓN	37,026,672,221
EKSPORTFINANS ASA	1,204,427,587
BANCO DE LA REPUBLICA	3,627,373,333
FOGAFIN	10,088,856,711
ABN AMRO BANK NV, Sucursal Estocolmo	6,503,905,192
ING BARINGS (CURACAO)	33,471,278,000
FINANCIERA ENERGETICA NACIONAL	129,410,998,023

Tenedores de Bonos	101.954.533.168,00
--------------------	--------------------

TENEDORES DE BONOS	VALOR \$
BANCAFE S. A.	377,013,967
CORPORACION FINANCIERA DEL VALLE S. A.	35,255,900,667
FONDO DE CESANTIAS SANTANDER	2,547,391,667
FONDO DE CESANTIAS PORVENIR	13,261,721,017
FONDO DE PENSIONES PROTECCION	1,018,956,667
FONDO DE PENSIONES OBLIG. PORVENIR	20,122,857,016
FONDO DE PENSIONES OBLIG. PROTECCION	4,075,826,667
FONDO DE PENSIONES HORIZONTE	9,680,445,833
FONDO DE PENSIONES VOLUNTARIAS PORVENIR	3,153,670,884
INVERSIONISTAS DE COLOMBIA S.A.	101,895,667
FONDO DE PENSIONES SANTANDER	7,169,244,167
FONDO DE PENSIONES VOLUNTARIAS SKANDIA MULTIFUND	203,791,333
AIG COLOMBIA SEGUROS DE VIDA S. A.	513,539,167
LA EQUIDAD SEGUROS DE VIDA O.C.	336,255,700
COMPANIA SURAMERICANA DE SEG. DE VIDA S.A.	1,027,573,333
DISTRIBUIDORA CHECA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS –DISTRICHECO LTDA	1,019,099,666
SEGUROS COMERCIALES BOLIVAR S.A.	866,315,750
FUNDACIÓN SENECA	611,517,000
CELIDAN TEXTILES Y CONFECCIONES	550,365,300
ANCLA LINES S.A	61,151,700

Proveedores

106.009.015.034,00

PROVEEDORES	VALOR \$
Fernando Lozano Ángel	400,000,000
Consorcio Constructora Norberto Odebrecht S.A., Mitsubishi Corporación Degremont Colombia S.A., Ondeo Degremont S.A. y Construcciones Civiles S.A.	9,182,386,000
Telefonakhebolaget LM Ericsson Sucursal Colombia,	37,829,640
Telefonakhebolaget LM Ericsson Suecia	6,937,088,491
SIEMENS (HERMES),	71,339,887,737

AGUAS DE COLOMBIA S.A.	6,905,210,000
TELECOM EICE en Liquidación	11,206,613,166
Agentes del Mercado Mayorista	77.018.670.929,00

Agente del Mercado Mayorista	Valor (\$)
CTRAL HIDROELECTRICA DE BETANIA S.A. ESP.	1,115,286,075
CTRAL HIDROELECTRICA DE CALDAS S.A. ESP.	1,932,961
CENTRALES ELECTRICAS DE NARINO S.A. ESP.	5,168,381
CENTRALES ELECTRICAS DEL CAUCA S.A. ESP.	5,953,276
CENTRALES ELECTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER S.A. ESP.	11,404,851
CHIVOR S.A. ESP.	6,485,102,044
CODENSA S.A. ESP.	2,106,232
COMERCIALIZADORA ANDINA DE ENERGIA S.A. ESP.	632,715
COMERCIALIZAR S.A. ESP.	312,172
COMPANIA DE ELECTRICIDAD DE TULUA	2,204
COMPANIA DE GENERACION DEL CAUCA S.A. ESP.	72,527
CORPORACION ELECTRICA DE LA COSTA ATLANTICA S.A. ESP.	23,507,874,538
DICELER S.A. ESP.	47,553,423
DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE ENERGIA ELECTRICA S.A. ESP.	13,331,941
ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. ESP.	92,881,878
ELECTRIFICADORA DEL HUILA S.A. ESP.	202
ELECTRIFICADORA DEL TOLIMA S.A. ESP. EN LIQUIDACION	5,084,308
EMGESA S.A. ESP.	677,564,831
EMPRESA DE ENERGIA DE BOGOTA S.A. ESP.	378,602,534
EMPRESA DE ENERGIA DE BOYACA	47,631,569
EMPRESA DE ENERGIA DE CUNDINAMARCA	116,556
EMPRESA DE ENERGIA DE PEREIRA	101,931
EMPRESA DE ENERGIA DEL PACIFICO S.A. ESP.	1,134,714,121
EMPRESA DE ENERGIA DEL QUINDIO	14,675
EMPRESA DE ENERGIA DEL VALLE SIBUNDOY S.A. ESP.	22,156,341

EMPRESA MUNICIPAL DE ENERGIA ELECTRICA S.A. ESP.	182,491
EMPRESA URRRA S.A. ESP.	169,793,283
EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLIN ESP.	704,110,043
ENERCO S.A. ESP.	141
ENERGIA COMPETITIVA S.A. ESP.	338
ENERGIA CONFIABLE S.A. ESP...	2,224,074
ENERGIA E INGENIERIA S.A. ESP.	4,092,922
ENERGIZAR S.A. ESP.	272
INTERCONEXION ELECTRICA S.A. ESP.	3,369,966,253
ISAGEN S.A. E.SP.	34,032,476,957
MERILECTRICA S.A. & CIA S.C.A. ESP.	2,211,361
PROMOTORA DE ENERGIA ELECTRICA DE CARTAGENA & CIA S.C.A. ESP.	691,421,313
PROYECTOS ENERGETICOS DEL CAUCA S.A.	2,168,904
TERMOCANDELARIA S.C.A. ESP.	3,408,369
TERMOCARTAGENA S.A. ESP.	859,143,302
TERMoeLECTRICA LA DORADA S.A. ESP.	6,830,431
TERMOFLORES S.A. ESP.	1,654,957,166
TERMOPIEDRAS S.A. ESP.	6,423
TERMOTASAJERO S.A. ESP.	1,342,538,877
TRANSELCA S.A. ESP.	593,125,449
TRANSPORTADORA DE ENERGIA DISTASA S.A. ESP.	24,410,271

Ministerio de Comunicaciones

21.762.714.154,00

Uso del Espectro Electromagnético	4,066,778,728
Acceso Fijo Inalámbrico	2,688,694,196
Trunking	2,343,308,460
Fondo de Comunicaciones	12,663,932,770

Otros

145.415.158.930,00

Beneficiario	Valor (\$)
Fondo de Solidaridad	1,540,088,889

Termocauca S.A. ESP	5,989,398,333
Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente	14,000,000,000
Contingentes (No laborales)	123,885,671,708

Fuerza Laboral	25.862.275.000,00
----------------	-------------------

Contingentes: Se ingresan al fondo los contingentes diferentes de los laborales, en la medida que las sentencias sean falladas al acreedor se le entregará los títulos A y B ajustados con los pagos que haya realizado Emcali.

En caso que la sentencia sea a favor de Emcali el monto reservado para el pago de títulos A y B que corresponda al contingente será distribuido como excedente para entre los demás acreedores del FCS como prepago.

Los montos que no ingresan al fondo corresponden a:

- Contingentes Laborales (\$19.193.892.617)
- Recaudos de terceros pendientes de pago (telecom, orbitel,etc) (aprox \$18.149.142.783)
- Cuotas pendientes de desembolso con el sindicato de Emcali (2.742.115.993)

12.5 FONDO DE CAPITALIZACIÓN SOCIAL

El fondo pagará la deuda reestructurada de Emcali de la siguiente manera:

Tramo A: Este tramo está compuesto por el 60% de los saldos que van al FSC sin incluir la Nación, es decir Col\$541.948.252.767

La deuda en tramo A será pagada por Emcali bajo las siguientes condiciones:

- Plazo: Diez (10) años y seis (6) meses contados a partir del 1 de enero de 2004 y hasta el 1 de julio de 2014
- Periodo Muerto a capital e intereses Desde el 5 de marzo de 2003 y hasta el 31 de diciembre de 2004.
- Tasa de interés: IPC+4.5% pagadero semestre vencido

Calendario de amortización del tramo A:

Cuadro 41. Calendario amortización del tramo A			
		1 de Enero	
	1 de Junio	Siguiente año)	Total
2004	0%	0%	0.0%
2005	0.5%	0.5%	1.0%
2006	2.0%	2.0%	4.0%
2007	3.5%	3.5%	7.0%
2008	5.0%	5.0%	10.0%
2009	6.0%	6.0%	12.0%
2010	7.5%	7.5%	15.0%
2011	7.5%	7.5%	15.0%
2012	7.5%	7.5%	15.0%
2013	7.5%	7.5%	15.0%
2014	6.0%	0.0%	6.0%
2015	0.0%	0.0%	0.0%

Tramo B: Este tramo está compuesto por el 40% de los saldos que van al FSC sin incluir la Nación, es decir Col\$361.298.835.187

La deuda en tramo B será pagada por Emcali bajo las siguientes condiciones:

- Plazo: Catorce (14) años y seis (6) meses, contados a partir del 1 de enero de 2004 y hasta el 1 de julio de 2018.
- Este título se actualizarán anualmente a partir del 1 de enero de 2005 hasta el día de su pago total, con una tasa de actualización del cincuenta por ciento (50%) del IPC de cada período anual.
- Periodo Muerto a actualización Desde el 5 de marzo de 2003 hasta el 31 de diciembre de 2004.

Calendario de amortización del tramo B:

Cuadro 42. Calendario amortización tramo B			
		1 de Enero	
	1 de Junio	Siguiente año)	Total
2014	0%	13%	12.5%
2015	12.5%	12.5%	25.0%
2016	12.5%	12.5%	25.0%
2017	12.5%	12.5%	25.0%
2018	12.5%	0.0%	12.5%
2019	0.0%	0.0%	0.0%

Tramo C: Este tramo es exclusivamente para los empleados y pensionados de Emcali, y su cuantía corresponde al 40% del valor presente de la rebajas otorgadas por efecto de la negociación de la convención colectiva de trabajo. Se acuerdo con los cálculos realizados por Emcali esto corresponde a \$25.862.275.000

La deuda en tramo C será pagada por Emcali bajo las siguientes condiciones:

- Plazo: Catorce (14) años y seis (6) meses, contados a partir del 1 de enero de 2004 y hasta el 1 de julio de 2018.
- Este título se actualizarán anualmente a partir del 1 de enero de 2005 hasta el día de su pago total, con una tasa de actualización del cincuenta por ciento (50%) del IPC de cada período anual.
- Periodo Muerto a actualización Desde el 5 de marzo de 2003 hasta el 31 de diciembre de 2004.

Calendario de amortización del tramo C:

Cuadro 43. Calendario amortización tramo c			
		1 de Enero	
	1 de Junio	(siguiente año)	Total
2014	0%	13%	12.5%
2015	12.5%	12.5%	25.0%
2016	12.5%	12.5%	25.0%
2017	12.5%	12.5%	25.0%
2018	12.5%	0.0%	12.5%
2019	0.0%	0.0%	0.0%

Tramo D: Este tramo es exclusivamente para la Nación y los créditos garantizados por esta, es decir \$248.034.791.885

La deuda en tramo E será pagada por Emcali bajo las siguientes condiciones:

- Será pagado una vez se termine de pagar el título A, B y C, con la totalidad del exceso de flujo de caja de caja periodo.

- Este título generará actualización monetaria sobre su saldo al IPC de cada periodo.
- Este título se aumentará progresivamente cada vez que la Nación honre en nombre de Emcali los pagos de los créditos vigentes con el BID y el JBIC.

Nota: por efecto de posibles prepagos el largo plazo los calendarios de los títulos pueden variar

Cuadro 44. PROYECCION DE AMORTIZACION POR CADA TRAMO (pesos corrientes)

Pagos del FSC					
	Titulo A		Titulo B	Titulo C	Titulo D
2003	-		-	-	-
2004	-		-	-	-
2005	61,521,966		-	-	-
2006	76,939,052		-	-	-
2007	90,426,708		-	-	-
2008	101,571,508		-	-	-
2009	107,026,759		-	-	-
2010	116,824,750		-	-	-
2011	108,749,179		-	-	-
2012	100,673,608		-	-	-
2013	92,598,037		-	-	-
2014	35,747,124		59,120,883	4,086,796	-
2015	-		141,535,395	9,783,791	-
2016	-		145,215,315	10,038,169	-
2017	-		148,990,913	10,299,162	-
2018	-		-	-	1,018,592,113
2019	-		-	-	546,619,786
2020	-		-	-	235,913,471
2021	-		-	-	-
2022	-		-	-	-
	892,078,691		494,862,506	34,207,918	1,801,125,370

13. CONCLUSIONES

- De acuerdo con el precepto de Duglass North, donde advierte los costos de transacción que se presentan en los mercados de bienes y servicios, dependen en cierta medida en la eficiencia con que estos se prestan, hacen que el usuario o cliente de Emcali no crea en las instituciones políticas y económicas de la empresa.
- Las condiciones institucionales de Emcali siguen siendo muy frágiles para ganarse la confianza de los usuarios, para que los caleños sientan como propia a la entidad.
- A lo largo del análisis de la evolución de Emcali se pudo evidenciar la interferencia institucional por parte de algunos grupos de poder que vulneraron la autonomía de la empresa en la toma de sus propias decisiones.
- La descapitalización de la empresa condujo a que se incurriera en créditos excesivamente costosos, si se observa que en relación con la totalidad de las obligaciones financieras al 31 diciembre de 1999 se encontraba en \$ 962.030 millones de pesos, distribuidos de la siguiente forma: \$ 433.958 millones de pesos en deuda publica interna (47% del total) y \$ 528.072 en deuda publica externa (53% del total).
- La totalidad de las obligaciones financieras representan el 45% del total de los pasivos, en el mismo año en 1999. una muy alta concentración si se considera que los costos de financiación perjudicaron los resultados de la empresa.

- Algunas de las principales causas que provocaron el deterioro financiero conduciendo a la crisis de Emcali fueron:
 - Las pérdidas técnicas.
 - Los rezagos tarifarios
 - Las convenciones colectivas.
 - La imposibilidad de adquirir créditos frescos.
 - Inversiones estructuradas inadecuadamente
 - Falta Autonomía en el manejo empresarial.
- El contrato PPA con Termoemcali, tuvo un efecto negativo sobre la sostenibilidad del negocio de energía y a los resultados de la empresa, debido a los pagos fijos de \$ 10.000 millones de pesos mensuales por la disponibilidad de la planta.
- Insuficiente gestión en el proyecto de la PTAR, debido a que la empresa inició su construcción sin asegurar el apoyo del gobierno para la contribución al pago de la financiación obtenida con la OECF
- Dicha situación ha afectado particularmente los procesos de inversión a corto plazo, los cuales están estancados como consecuencia a los compromisos pactados con los acreedores.
- Del nuevo modelo que fue aplicado a Emcali con el fin de superar la crisis, se puede concluir en dos aspectos muy importantes:

- La puesta en marcha de un modelo que consiste en transformar una empresa pública en una empresa pública autónoma, sin tener que privatizarla.
- Aunque de manera prematura, pero guiado por los últimos resultados (2004-2005) que muestran la recuperación financiera de la empresa, se puede afirmar que el modelo funciona.
- El modelo de capitalización social aplicado por primera vez a nivel nacional, esta generando hasta el momento resultados positivos para la empresa.
- Según los resultados de los años 2003, 2004 y 2005, comparados con las proyecciones de los ingresos y egresos en los mismos años, se puede afirmar que ya es evidente la recuperación de la empresa y su viabilidad a mediano plazo, lo que conlleva a comprobar que el modelo propuesto en el acuerdo de acreedores con Emcali si esta funcionando.
- Este trabajo a parte de dejarme gran satisfacción por todo lo que signifíco para mi superación personal, por su elaboración y consecución de la información que resulto bastante dispendiosa, pude por fin brindar una información clara y precisa de todo lo que ha acontecido con Emcali en esta última década, con su crisis y su recuperación.

El objetivo final de este documento se cumplió, al dejar un registro histórico de la evolución de Emcali, su deterioro económico que afecta no solo su normal desarrollo, sino también a todos los caleños que como yo hemos perdido el sentido de pertenencia por esta empresa.

BIBLIOGRAFIA

CONSULTORIA COLOMBIANA. Informe pasivos de Emcali EICE ESP, informe final. Santiago de Cali, 2000. 145 p.

GRUPO CONSULTOR COLOMBIANO. Informe de gestión y resultados Empresas Municipales de Cali Emcali. Santiago de Cali, 2000. 360 p.

GUTIERREZ, Luís Fernando. Finanzas prácticas para países en desarrollo, 4 ed. Bogotá: Editorial Norma, 1993. 250 p.

JARAMILLO. Raúl. La Encrucijada de los Servicios Públicos. Bogotá: Editorial Norma, 2005. 187 p.

NORTH, Duglass. Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico, México: Fondo de Cultura Económica, 1993. 168 p.

SERRANO Javier, VILLARREAL Julio. Fundamentos de Finanzas. 5 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1999. 525 p.

Viabilidad de la prestación de los servicios públicos en Santiago de Cali [en línea] Bogotá: Departamento de Planeación Nacional –DNP- Archivos de economía, 2001. [consultado 05 de febrero de 2006]. Disponible en Internet: <http://www.dnp.gov.co>

ANEXOS

ANEXO 1. Balance general consolidado 1995 – 2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP											
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO											
AL 31 DE DICIEMBRE											
(Expresado en millones de pesos)											
ACTIVOS	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 210643	250795	249831	238279	452778	524353	779838	698584	854394	980118	783033
EFFECTIVO	18755	13907	34102	18900	14038	57688	106627	94163	375007	468054	12275
INVERSIONES	400	20640	20000	0	486	65	65	0	0	0	0
DEUDORES	75499	85864	81233	164146	403193	456768	655331	585656	460459	487424	747187
INVENTARIOS	115745	130157	114412	55233	32302	8175	15254	13757	12287	14860	15117
OTROS ACTIVOS	244	226	84	0	2759	1658	2561	5008	6640	9781	8455
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 911490	2248208	2941509	3534525	4198731	4325693	4193966	4648463	3953521	3700845	3877051
INVERSIONES	21165	242708	299453	192519	179298	159718	150699	150339	155088	253962	288871
DEUDORES	7788	6486	10977	35031	50956	52605	66244	300167	364138	322942	515665
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	446809	1430151	2062105	1990435	2425023	2650697	2538699	2490259	1942903	1824273	1752149
OTROS ACTIVOS	435729	568862	568974	1316541	1543454	1462673	1438324	1707697	1491392	1299668	1320366
TOTAL ACTIVO	\$ 1122134	2499003	3191340	3772804	4651509	4850046	4973804	5347047	4807914	4680963	4660084
PASIVOS											
PASIVO CORRIENTE	\$ 165258	210611	194991	321182	496418	673341	722027	325616	342259	279933	318543
DEUDA PUBLICA	29433	25472	56221	64265	100170	267923	338236	80561	61481	29254	78838
OBLIGACIONES FINANCIERAS	13596	73	23758	32234	14545	11813	13660	11741	44558	0	0
CUENTAS POR PAGAR	106423	167773	70946	210475	333719	291611	263061	196890	157946	157922	162171
OBLIGACIONES LABORALES	12765	13701	18544	14207	14595	26981	17258	12511	17587	10535	10380
PASIVOS ESTIMADOS	3040	3592	5522	0	8067	0	32745	4369	40621	62735	53425
OTROS PASIVOS	1	1	20001	0	25322	75012	57068	19544	20067	19488	13729
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 421556	833891	1125480	1369933	1633941	1752844	1827638	2509286	2607687	2374190	2231722
DEUDA PUBLICA	148094	446009	635698	618861	718058	823562	771002	1200175	1309061	1337093	1209102
CUENTAS POR PAGAR	4239	3853	3853	3901	0	0	0	77218	84488	2863	1854
OBLIGACIONES LABORALES	7601	14438	19358	17145	23469	27313	28937	28169	33908	18648	19321
BONOS Y TITULOS EMITIDOS	0	0	0	100000	100000	0	0	0	0	0	0
PASIVOS ESTIMADOS	144779	214608	291068	393884	547350	647014	752749	941527	994146	948079	928703
OTROS PASIVOS	116843	154983	175503	236142	245065	254955	274949	262197	186085	67507	72742
DEUDAS A EMPRESAS FILIALES											
TOTAL PASIVOS	\$ 586814	1044502	1320471	1691114	2130359	2426185	2549665	2834901	2949946	2654123	2550265

PATRIMONIO

		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
TOTAL PATRIMONIO	\$	535321	1454501	1870868	2081689	2521150	2423861	2424138	2512145	1857968	2026839	2109819
CAPITAL FISCAL		114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO		0	0	20	20	0	0					
RESERVAS		0	77684	100857	172140	239386	385776	385776	385776	385776	497776	530775
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS		0	0	282	450	450	450	450	450	450	450	450
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		175069	0	0	29099	38633	69503	35786	-102356	-301457	-771479	-700429
SUPERAVIT POR DONACIONES		87275	87275	118121	147567	139240	145235	149138	149170	148982	148982	153117
SUPERAVIT POR VALORIZACION		3149	941671	1139282	1143500	1340334	1168865	1210238	1492934	1308967	1261789	1290223
SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION		100	100	0	12208	816	0	0	0	0	0	0
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		191930	293457	382173	508819	584917	687635	780778	785158	785158	785158	785158
EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO		77684	54200	130020	67772	177259	-33717	-138142	-199102	-470022	104049	50919
										1857968		-507
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$	1122134	2499003	3191339	3772804	4651508	4850046	4973803	5347046	4807914	4680962	4660084

ANEXO 2. Estado de resultados consolidado 1995 -2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP											
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO											
AL 31 DE DICIEMBRE											
(Expresado en millones de pesos)											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 389097	463353	570864	765545	863634	843210	918883	949667	1119725	1193987	1320338
SERVICIOS	389097	0	0	771454	863606	863474	948768	973219	1138562	1212973	1341802
.ACUEDUCTO				102829	118310	120368	132920	145539	153365	160806	161429
.ALCANTARILLADO				53353	101887	92073	106375	111558	118504	130133	131770
.ENERGIA				451721	462641	439417	459989	443708	552942	600283	743316
TELECOMUNICACIONES				163550	180767	211616	249485	272414	313751	321751	305286
DEVOLUCIONES Y REBAJAS				-13096	-9372	-20264	-29885	-23552	-18837	-18986	-21464
INGRESOS PRIMARIOS	333136	406409	508519	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESOS SECUNDARIOS	55961	56945	62345	7188	9401	0	0	0	0	0	0
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 80385	142862	227093	180738	370308	288344	605585	224007	126144	236906	209628
.FINACIEROS	7666	3865	2424	28348	28644	26922	100994	90950	49839	161960	160018
.EXTRAORDINARIOS	25198	26129	26249	16875	64757	21455	46059	61969	46616	41358	55406
.AJUSTE EJERCICIOS ANTERIOS	9198	39249	74524	16678	168161	179231	351360	75538	-51530	-67592	-9381
.AJUSTE POR INFLACION	23644	873	27	0	0				86797	87428	
CORRECCION MONETARIA	14.678	72.746	123.870	118.838	108.746	60.736	107.172	-4.450	-5.578	13.751	3.585
TOTAL INGRESOS	\$ 469481	606216	797956	946283	1233942	1131553	1524468	1173673	1245870	1430893	1529965
COSTOS DE VENTA	\$ 348339	441774	502112	535377	678289	669110	685922	758048	800360	807998	1069399
SERVICIO ACUEDUCTO				56691	82349	62311	76222	88846	95684	82574	119108
SERVICIO ALCANTARILLADO				17613	42886	37176	31930	51414	54368	55276	78731
SERVICIO ENERGIA				400195	443922	477573	459217	473034	519551	538809	757462
SERVICIO TELECOMUNICACIONES				60393	109037	92050	118553	144754	130758	131340	114099
OTROS SERVICIOS	348339	441774	502112	485	94	0					
GASTOS	\$ 43459	100435	160759	343134	378394	496160	976688	614726	915531	292896	409647
GASTOS ADMINISTRATIVOS				143722	193499	237155	190122	215825	235017	221427	234611
PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.				42068	41073	57026	120008	124399	137966	44713	89542
OTROS GASTOS				157344	143822	201979	666559	274502	542548	26756	85494
TOAL GASTOS	43459	100435	160759	343134	378394	496160	976688	614726	915531	292896	409647
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 391798	542209	662871	878511	1056683	1165270	1662610	1372774	1715891	1100894	1479047
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS	77683	64007	135085	67772	177259	-33717	-138141	-199101	-470021	329999	50919
RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION										-112000	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		-9808	-5066	0	0	0	0	0	0	-113950	
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ 77683	54199	130019	67772	177259	-33717	-138141	-199101	-470021	104049	50919

ANEXO 3. Balance general consolidado a precios constantes del 2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP BALANCE GENERAL CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE

(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic/2005)

ACTIVOS		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ACTIVOS CORRIENTES	\$	69512	97810	117420	133436	294306	372291	600475	579825	760410	931112	783033
EFFECTIVO		6189	5424	16028	10584	9125	40958	82103	78156	333756	444651	12275
INVERSIONES		132	8050	9400	0	316	46	50	0	0	0	0
DEUDORES		24915	33487	38180	91922	262075	324305	504605	486094	409809	463053	747187
INVENTARIOS		38196	50761	53774	30930	20996	5804	11746	11418	10936	14117	15117
OTROS ACTIVOS		81	88	40	0	1793	1177	1972	4156	5910	9292	8455
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$	300792	876801	1382509	1979334	2729175	3071242	3229354	3858224	3518633	3515803	3877051
INVERSIONES		6984	94656	140743	107811	116544	113400	116038	124781	138028	241264	288871
DEUDORES		2570	2530	5159	19617	33121	37349	51008	249139	324083	306795	515665
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS		147447	557759	969189	1114643	1576265	1881995	1954798	2066915	1729184	1733059	1752149
OTROS ACTIVOS		143791	221856	267418	737263	1003245	1038498	1107510	1417389	1327339	1234685	1320366
TOTAL ACTIVO	\$	370304	974611	1499930	2112770	3023481	3443533	3829829	4438049	4279044	4446915	4660084
PASIVOS												
PASIVO CORRIENTE	\$	54535	82138	91646	179862	322671	478072	555961	270261	304610	265936	318543
DEUDA PUBLICA		9713	9934	26424	35988	65110	190226	260442	66865	54718	27791	78838
OBLIGACIONES FINANCIERAS		4487	28	11166	18051	9454	8387	10518	9745	39656	0	0
CUENTAS POR PAGAR		35120	65432	33345	117866	216917	207044	202557	163419	140572	150026	162171
OBLIGACIONES LABORALES		4212	5343	8715	7956	9487	19157	13289	10384	15652	10008	10380
PASIVOS ESTIMADOS		1003	1401	2595	0	5243	0	25213	3626	36153	59598	53425
OTROS PASIVOS		0	0	9401	0	16459	53259	43942	16222	17859	18514	13729
PASIVOS NO CORRIENTES	\$	139114	325218	528976	767162	1062062	1244519	1407281	2082707	2320842	2255480	2231722
DEUDA PUBLICA		48871	173944	298778	346562	466738	584729	593672	996145	1165064	1270238	1209102
CUENTAS POR PAGAR		1399	1503	1811	2185	0	0	0	64091	75194	2719	1854
OBLIGACIONES LABORALES		2508	5631	9098	9601	15255	19392	22281	23380	30178	17716	19321
BONOS Y TITULOS EMITIDOS		0	0	0	56000	65000	0	0	0	0	0	0
PASIVOS ESTIMADOS		47777	83697	136802	220575	355777	459380	579617	781467	884790	900675	928703
OTROS PASIVOS		38558	60443	82486	132239	159292	181018	211711	217623	165616	64132	72742
DEUDAS A EMPRESAS FILIALES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	\$	193648	407356	620622	947024	1384733	1722591	1963242	2352968	2625452	2521417	2550265

PATRIMONIO

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
TOTAL PATRIMONIO	\$ 176656	567255	879308	1165746	1638747	1720941	1866586	2085080	1653592	1925497	2109819
CAPITAL FISCAL	38	44	54	64	74	81	88	95	101	108	114
CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO	0	0	9	11	0	0	0	0	0	0	0
RESERVAS	0	30297	47403	96399	155601	273901	297047	320194	343341	472887	530775
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS	0	0	132	252	293	320	347	374	401	428	450
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	57773	0	0	16295	25111	49347	27555	-84955	-268297	-732905	-700429
SUPERAVIT POR DONACIONES	28801	34037	55517	82638	90506	103117	114836	123811	132594	141533	153117
SUPERAVIT POR VALORIZACION	1039	367252	535463	640360	871217	829894	931883	1239135	1164981	1198700	1290223
SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION	33	39	0	6836	530	0	0	0	0	0	0
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	63337	114448	179621	284938	380196	488221	601199	651681	698790	745900	785158
EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO	25636	21138	61109	37952	115218	-23939	-106369	-165254	-418319	98846	50919
	0	0	0	0	0	0	0	0	1653592	0	-507
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 370304	974611	1499929	2112770	3023480	3443532	3829828	4438048	4279043	4446914	4660084

ANEXO 4. Estado de resultados consolidado a precios constantes del 2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP											
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO											
AL 31 DE DICIEMBRE											
(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic. 2005)											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 128402	180708	268306	428705	561362	598679	707540	788223	996555	1134288	1320338
SERVICIOS	128402	0	0	432014	561344	613066	730551	807772	1013320	1152324	1320338
.ACUEDUCTO	0	0	0	57584	76902	85461	102348	120798	136495	152766	161429
.ALCANTARILLADO	0	0	0	29878	66227	65372	81908	92593	105468	123626	131770
.ENERGIA	0	0	0	252964	300717	311986	354191	368277	492118	570268	743316
TELECOMUNICACIONES	0	0	0	91588	117499	150247	192103	226104	279239	305664	305286
DEVOLUCIONES Y REBAJAS	0	0	0	-7334	-6092	-14387	-23011	-19548	-16765	-18036	-21464
INGRESOS PRIMARIOS	109935	158499	239004	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESOS SECUNDARIOS	18467	22209	29302	4025	6110	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 26527	55716	106734	101213	240700	204724	466301	185925	112269	225060	209628
.FINACIEROS	2530	1507	1139	15875	18619	19115	77765	75489	44357	153862	160018
.EXTRAORDINARIOS	8315	10190	12337	9450	42092	15233	35465	51434	41489	39290	55406
.AJUSTE EJERCICIOS ANTERIOS	3035	15307	35026	9339	109305	127254	270547	62697	-45862	-64212	-9381
.AJUSTE POR INFLACION	7803	340	12	0	0	0	0	0	77249	83056	0
CORRECCION MONETARIA	4844	28371	58219	66549	70685	43123	82523	-3694	-4964	13064	3585
TOTAL INGRESOS	\$ 154929	236424	375039	529919	802062	803403	1173841	974149	1108824	1359348	1529965
COSTOS DE VENTA	\$ 114952	172292	235993	299811	440888	475068	528160	629180	712321	767598	1069399
SERVICIO ACUEDUCTO	0	0	0	31747	53527	44241	58691	73742	85158	78445	119108
SERVICIO ALCANTARILLADO	0	0	0	9863	27876	26395	24586	42673	48387	52512	78731
SERVICIO ENERGIA	0	0	0	224109	288549	339077	353597	392619	462400	511869	757462
SERVICIO TELECOMUNICACIONES	0	0	0	33820	70874	65355	91286	120146	116375	124773	114099
OTROS SERVICIOS	114952	172292	235993	272	61	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS	\$ 14341	39170	75557	192155	245956	352274	752050	510223	814822	278251	409647
GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	0	0	80484	125774	168380	146394	179135	209165	210356	234611
PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.	0	0	0	23558	26698	40489	92406	103251	122789	42477	89542
OTROS GASTOS	14341	39170	75557	88112	93484	143405	513250	227837	482867	25418	85494
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 129293	211461	311550	491966	686844	827342	1280210	1139402	1527143	1045849	1479047
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS	25635	24963	63490	37953	115218	-23939	-106369	-165254	-418319	313499	50919
RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-106400	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0	-3825	-2381	0	0	0	0	0	0	-108252	
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ 25635	21138	61109	37953	115218	-23939	-106369	-165254	-418319	98846	50919

ANEXO 5. Balance general Acueducto y Alcantarillado 1995 – 2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP												
BALANCE GENERAL ACUE. Y ALCA												
AL 31 DE DICIEMBRE												
(Expresado en millones de pesos)												
ACTIVOS												
		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ACTIVOS CORRIENTES	\$	63646	66485	81576	68322	208492	79280	176315	285401	364.466	468655	357483
EFFECTIVO		7090	5160	13368	6464	5503	22613,4	41798	36912	147.003	183477	4812
INVERSIONES		151	7657	7840	0	270	63	63	0	0	0	0
DEUDORES		30582	26867	38078	50056	193705	53668,2	128861	242475	211.591	277994	345259
INVENTARIOS		25744	26695	22257	11802	7888	2181,1	4422	4645	4.597	6444	6342
OTROS ACTIVOS		79	106	33	0	1126	753,5	1171	1370	1.276	740	1070
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$	422493	888644	1172653	1359609	1787580	1925985	1893092	2189913	1.806.781	1655109	1821764
INVERSIONES		1696	1801	4300	2510	8595	295	320	383	383	383	413
DEUDORES		6041	5522	5245	-83612	42453,8	39138	49895	45152	53.688	18582	225433
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS		158082	524788	849249	1017043	1298045	1435589	1375531	1410314	1.208.849	1164532	1118539
OTROS ACTIVOS		226477	302307	237363	423669	438487	450963	467347	734063	543.862	471614	477379
DIFERIDOS		30197	54226	76496	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	\$	486139	955129	1254229	1427932	1996071	2005264	2069407	2475315	2.171.248	2123764	2179247
PASIVOS												
PASIVO CORRIENTE	\$	127598	196057	206932	80456	285564	151874	213888	61305	38.585	44955	151459
DEUDA PUBLICA		5396	4980	19008	14432	20364	97453	154220	29049	10.581	5775	49696
OBLIGACIONES FINANCIERAS		4782	73	8654	12635	5701	4678	5422	4677	5.167	0	0
CTAS.POR PAGAR		23208	45265	45345	45518	252032	36278	30757	20521	13.808	20409	67307
OBLIGACIONES LABORALES		5132	5566	8003	3935	5338	11004	7221	5327	7.354	4994	4876
PASIVOS ESTIMADOS		24715	45043	20133	3822	194	0	14629	0	0	11141	25565
OTROS PASIVOS		64365	95130	97969	114	1935	2460	1639	1731	1.675	2637	4016
		0	0	7820	0	0	0	0	0	0	0	0
PASIVOS NO CORRIENTES	\$	144792	257149	425125	652395	871899	924948	952115	1333174	1.378.411	1278395	1214635
DEUDA PUBLICA		84471	163326	281378	322142	447945	504854	458271	780878	863.691	863607	798871
CUENTAS POR PAGAR		0	0	15361	0	0	0	0	0	0	0	0
OBLIGACIONES LABORALES		2511	4958	6417	8528	8716	11054	11941	12030	14.180	9492	9773
BONOS Y TITULOS EMITIDOS		0	0	0	56000	56000	0	0	0	0	0	0
PASIVOS ESTIMADOS		54908	81112	111339	148582	225307	266413	329637	394809	378.914	360279	361676
OTROS PASIVOS		2902	7753	10630	117143	133930	142626	152266	145457	121.626	45017	44315
TOTAL PASIVOS	\$	272390	453206	632057	732851	1157463	1076822	1166003	1394479	1.416.996	1323350	1366095

PATRIMONIO

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2.003	2004	2005
TOTAL PATRIMONIO	\$ 213751	501923	622172	696691	838608	928442	903403	1080835	754.251	800414	813152
CAPITAL FISCAL	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
RESERVAS	0	33108		66196	83339	205865	205865	205865	205.865	273.950	294011
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS	0	0		146	148	148	148	148	148	148	148
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	65048	0		-15692	6894	-977	49494	-21149	-122.356	-271.806	-321021
SUPERAVIT DONADO INTERDIVISIONES	153	153		0,05	0	0	0	0	0	0	0
SUPERAVIT POR DONACIONES	39060	39060		61080	61080	61080	64983	65015	65.015	65.015	69149,3
SUPERAVIT POR VALORIZACION	1455	279651	460805	335896	340067	336313	336347	610573	433.439	440.673	453667
SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION	23	23		2170	0	0	0	0	0	0	0
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	74798	115385		137354	232320	275436	317105	321485	321.485	321.485	321485
EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO	33109	34438	161262	73118,2	114655	50471	-70644	-101207	-149.450	-29.155	-3862
AJUSTE POR INFLACION	0	0	0	36317	0	0	0	0	0	0	-530
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 486141	955129	1254229	1429541	1996071	2005263	2069406	2475314	2.171.247	2123764	2179247

ANEXO 6. Estado de resultados Acueducto y Alcantarillado 1995 -2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP											
ESTADO DE RESULTADOS ACUE. Y ALCA.											
AL 31 DE DICIEMBRE											
(Expresado en millones de pesos)											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 82805	94855	113663	142173	217597	208964	233431	250748	267503	287986	288291
INGRESOS PRIMARIOS	80799	92463	111028	139699	217597	208964	233431	250748	267503	287986	288291
INGRESOS SECUNDARIOS	2006	2392	2635	2474	0	0	0	0	0		0
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 32296	52674	67272	75816	163485	89236	234101	60995	81979	85844	77831
.FINACIEROS	3772	1809	1185	644	6675	9338	25008	28920	81949	18649	75049
EXTRAORDINARIOS	8406	10531	7420	0	4724	2292	6699	12080	5515	3263	4420
AJUSTES EJERCICIOS ANTERIORES	9198	618	19	0	110099	47716	150814	22610	-1240	-32980	-5224
OTROS ING.NO OPERACIONALES	7528	11501	22455	25072	0	0	0	0		83443	0
CORRECCION MONETARIA	3392	28215	36193	50100	41987,9	29890,1	51580,5	-2614,8	-4244,6	13470	3585,2
TOTAL INGRESOS	\$ 115101	147529	180935	217989	381083	298200	467532	311742	349482	373831	366122
COSTOS DE VENTA	\$ 66803	90021	120860	159776	125235	99488	108152	140259	150051	137850	197839
COSTOS DE OPERACIÓN	13405	19441	17802	79593	125235	99488	108152	140259	150051,3	137850	197839
COSTOS DE MANTENIMIENTO	16540	26420	28754	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS SECUNDARIOS	1317	1700	6630	0	0	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRACION PROPIA	9284	10647	15307	21730	0	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRACION GENERAL	16076	17146	23640	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPRA DE ENERGIA Y USO DE AGUA	56	103	75	120	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS FINANCIEROS	599	1117	8308	24475	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACION	7166	10097	17561	29401	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	2360	3350	2783	4457	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS	\$ 15189	19577	33407	37144	141192	148242	430024	272690	348880	154189	172143
GASTOS ADMINISTRATIVOS					69492	86987	69197	79562	91027	85626	89749
PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.					13920	21937	64020	42524	14976	18309	34673
OTROS GASTOS	15189	19577	33407	37144	57780,3	39318	296807	150604	242877	50255	47721
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 81992	109598	154267	196920	266427	247729	538176	412949	498931	292038	369982
PROVISION IMPUESTOS										42863	
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS	33109	37931	26668	21069	114655	50471	-70644	-101207	-149450	38930	-3860
RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION										68084	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0	-3494	-746	-1668	0	0	0	0	0	0	0
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ 33109	34437	25922	19401	114655	50471	-70644	-101207	-149450	-29155	-3860

ANEXO 7. Balance general Acueducto y Alcantarillado a precios constantes del 2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP												
BALANCE GENERAL ACUE.Y ALCAN.												
AL 31 DE DICIEMBRE												
(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic/2005)												
ACTIVOS		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ACTIVOS CORRIENTES	\$	21003	25929	38341	38261	135519	56288	135762	236883	324375	445222	357483
EFFECTIVO		2340	2012	6283	3620	3577	16056	32184	30637	130832	173912	4812
INVERSIONES		50	2986	3685	0	175	45	49	0	0	174303	0
DEUDORES		10092	10478	17897	28031	125908	38104	99223	201254	188316	0	345259
INVENTARIOS		8496	10411	10461	6609	5127	1549	3405	3855	4091	264094	6342
OTROS ACTIVOS		26	41	16	0	732	535	902	1137	1136	6122	1070
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$	139423	346571	551147	761381	1161927	1367449	1457681	1817628	1608035	1572354	1821764
INVERSIONES		560	702	2021	1405	5587	209	246	318	340	363	413
DEUDORES		1994	2154	2465	-46823	27595	27788	38419	37476	47782	17652	225433
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS		52167	204667	399147	569544	843729	1019268	1059159	1170561	1075875	1106305	1118539
OTROS ACTIVOS		74737	117900	111561	237255	285016	320184	359857	609273	484037	448033	477379
DIFERIDOS		9965										
TOTAL ACTIVO	\$	160426	372500	589488	799642	1297446	1423737	1593443	2054511	1932410	2017576	2179247
PASIVOS												
PASIVO CORRIENTE	\$	42107	76462	97258	45055	185616	107830	164694	50883	34340	42707	151459
DEUDA PUBLICA		1781	1942	8934	8082	13236	69192	118749	24111	9417	5486	49696
OBLIGACIONES FINANCIERAS		1578	28	4067	7076	3706	3322	4175	3881	4598	0	0
CUENTAS POR PAGAR		7659	17653	21312	25490	163821	25757	23683	17033	12289	19388	67307
OBLIGACIONES LABORALES		1694	2171	3761	2204	3470	7813	5560	4421	6545	10584	4876
PASIVOS ESTIMADOS		8156	17567	9463	2140	126	0	11265	0	0	2505	25565
OTROS PASIVOS		21240	37101	46045	64	1258	1747	1262	1437	1491	4744	4016
PASIVOS NO CORRIENTES	\$	47781	100288	199809	365341	566734	656713	733128	1106535	1226786	1214475	1576312
DEUDA PUBLICA		27875	63697	132248	180400	291164	358446	352869	648129	768685	820427	798871
CUENTAS POR PAGAR		0	0	7220	0	0	0	0	0	0	0	9773
OBLIGACIONES LABORALES		829	1934	3016	4776	5666	7849	9194	9985	12620	9018	361676
BONOS Y TITULOS EMITIDOS		0	0	0	31360	36400	0	0	0	0	0	0
PASIVOS ESTIMADOS		18120	31634	52329	83206	146450	189153	253821	327691	337234	342265	361676
OTROS PASIVOS		958	3024	4996	65600	87055	101265	117245	120730	108247	42766	44315
TOTAL PASIVOS	\$	89889	176750	297067	410396	752351	764543	897822	1157417	1261126	1257182	1727771

PATRIMONIO		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
TOTAL PATRIMONIO	\$	70538	195750	292421	390147	545095	659194	695620	897093	671284	760393	813682
CAPITAL FISCAL		35	41	49	59	68	74	81	87	93	100	105
RESERVAS		0	12912	0	37070	54170	146164	158516	170868	183220	260252	294011
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS		0	0	0	82	96	105	114	123	132	141	148
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		21466	0	0	-8787	4481	-694	38111	-17554	-108897	-258216	-321021
SUPERAVIT DONADO INTERDIVISIONES		50	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUPERAVIT POR DONACIONES		12890	15233	0	34205	39702	43367	50037	53962	57863	61764	69149
SUPERAVIT POR VALORIZACION		480	109064	216578	188102	221044	238782	258987	506776	385761	418639	453667
SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION		8	9	0	1215	0	0	0	0	0	0	0
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		24683	45000	0	76918	151008	195560	244171	266832	286122	305411	321485
EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO		10926	13431	75793	40946	74526	35834	-54395	-84002	-133010	-27697	-3862
		0	0	0	20337	0	0	0	0	0	0	-530
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$	160427	372500	589488	800543	1297446	1423737	1593443	2054511	1932410	2017576	2541453

ANEXO 8. Estado de resultados Acueducto y Alcantarillado a precios constantes del 2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP											
ESTADO DE RESULTADOS ACUE.Y ALCAN											
AL 31 DE DICIEMBRE											
(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic. 2005)											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 27326	36993	53422	79617	141438	148364	179742	208120	238077	273587	288291
INGRESOS PRIMARIOS	26664	36061	52183	78231	141438	148364	179742	208120	238077	273587	288291
INGRESOS SECUNDARIOS	662	933	1238	1385	0	0	0	0	0	0	0
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 10658	20543	31618	42457	106265	63358	180258	50626	72961	81552	77831
.FINACIEROS	1245	706	557	361	4338	6630	19256	24004	72935	17716	75049
RECUPERACION DE INVERCIONES	2774	4107	3487	0	3070	1627	5158	10026	4908	3099	4420
UTILIDAD VENTA CHILDRAL	3035	241	9	0	71564	33879	116127	18766	-1104	-31331	-5224
OTROS ING.NO OPERACIONALES	2484	4485	10554	14040	0	0	0	0	0	79271	0
CORRECCION MONETARIA	1119	11004	17011	28056	27292	21222	39717	-2170	-3778	12797	3585
TOTAL INGRESOS	\$ 37983	57536	85039	122074	247704	211722	360000	258746	311039	355139	366122
COSTOS DE VENTA	\$ 22045	35108	56804	89475	81403	70636	83277	116415	133546	130957	197839
COSTOS DE OPERACIÓN	4424	7582	8367	44572	81403	70636	83277	116415	133546	130957	197839
COSTOS DE MANTENIMIENTO	5458	10304	13514	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS SECUNDARIOS	435	663	3116	0	0	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRACION PROPIA	3064	4152	7194	12169	0	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRACION GENERAL	5305	6687	11111	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPRA DE ENERGIA Y USO DE AGUA	18	40	35	67	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS FINANCIEROS	198	436	3905	13706	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACION	2365	3938	8254	16465	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	779	1307	1308	2496	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS	\$ 5012	7635	15701	20801	91775	105252	331118	226333	310503	146479	172143
GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	0	0	0	45170	61761	53282	66036	81014	81344	89749
PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.	0	0	0	0	9048	15575	49295	35295	13328	17393	34673
OTROS GASTOS	5012	7635	15701	18708	24144	27916	228541	125001	216161	47742	47721
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 27057	42743	72505	110275	173178	175888	414395	342748	444049	277436	369982
PROVISION IMPUESTOS											
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS	10926	14793	12534	11799	74526	35834	-54395	-84002	-133010	36983	-3860
RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64680	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0	-1363	-351	-934	0	0	0	0	0	0	
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ 10926	13430	12183	10865	74526	35834	-54395	-84002	-133010	-27697	-3860

ANEXO 9. Balance general Energía 1995 – 2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP												
BALANCE GENERAL ENERGIA												
AL 31 DE DICIEMBRE												
(Expresado en millones de pesos)												
ACTIVOS		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ACTIVOS CORRIENTES	\$	67929	69934	52600	99696	188027	66286	99589	-152293	-256140	-326981	-504439
EFFECTIVO		6714	4881	11083	6048	4492	18748	34654	30603	121877	152117	3989
INVERSIONES		143	7245	6500	0	0	1	1	0	0	0	0
DEUDORES		33801	42260	16687	79705	175593	42911	59940	-187560	-382605	-483699,9	-513718
INVENTARIOS		25236	25899	18298	13943	7496	4074	4458	3974	4049	4069,4	4648
OTROS ACTIVOS		2035	-10351	32	0	446	553	537	690	539	531,7	642
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$	171083	811833	1021302	1080119	1292922	1310757	1277120	1471871	1365469	1347272	1376918
INVERSIONES		5013	213773	259517	148660	135567	141664	134724	137528	137560	233028,6	270470
DEUDORES		1646	819	5584	-31945	5658	12013	14777	254709	298450	286871,4	272084
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS		65650	478630	600482	346954	397050	426515	440798	405193	250293	231227	231791
OTROS ACTIVOS		89513	101521	123741	616451	754647	730566	686822	674440	679166	596144,6	602573
DIFERIDOS		9261	17090	31978	0	0	0	0				
TOTAL ACTIVO	\$	239012	881767	1073902	1179815	1480949	1377044	1376709	1319577	1109330	1020290	872479
PASIVOS												
PASIVO CORRIENTE	\$	71141	84838	54656	127140	234742	312323	316077	183532	187896	135970	84564
DEUDA PUBLICA		7843	7640	13574	22552	37481	82329	99589	22115	27042	11522,7	17581
OBLIGACIONES FINANCIERAS		6046	0	8684	10476	4654	3749	4311	4675	35661	0	0
CTAS.POR PAGAR		54135	73568	26282	91309	181709	211202	201691	147770	117081	115943,7	62026
OBLIGACIONES LABORALES		3117	3407	4436	2803	3613	7028	4515	4187	4571	2539,3	2407
PASIVOS ESTIMADOS		0	0	1680	0	370	0	2100	0	0	4016,1	1101
OTROS PASIVOS		0	223	0	0	6915	8015	3871	4785	3541	1948,2	1449
PASIVOS NO CORRIENTES	\$	98530	240296	287283	306215	334317	370448	392374	602388	604042	553085	514367
DEUDA PUBLICA		26155	151282	168276	155977	141811	142322	138433	220830	234093	290205,8	241476
CUENTAS POR PAGAR		0	0	13904	0	0	0	0	77218	84488	0	0
OBLIGACIONES LABORALES		2307	4197	5964	5069	6851	6988	7026	7123	8446	4213,9	3860
BONOS Y TITULOS EMITIDOS		0	0	0	3000	3000	0	0	0	0	0	0
PASIVOS ESTIMADOS		38780	57150	75105	107957	146323	182449	206881	261072	253914	248744	256187
OTROS PASIVOS		31288	27667	24034	34212	36332	38689	40034	36144	23102	9921,4	12845
DEUDAS A EMPRESAS FILIALES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	\$	169671	325134	341939	433355	569059	682772	708450	785919	791938	689055	598931

PATRIMONIO

		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
TOTAL PATRIMONIO	\$	69343	556633	731963	746622	911890	694271	668259	533657	317391	331235	273548
CAPITAL FISCAL		5	5	614747	5	5	5	5	5	5	5	5
CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO		0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
RESERVAS		0	8604	609	11232	59026	60354	60354	60354	60354	80.197	86043
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS		0	0	0	245	244	245	245	245	245	245	245
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		18796	0	86911	-6968	6435	24456	-96829	-171894	-297599	-528.011	-480317
SUPERAVIT DONADO INTERDIVISIONES		-109	-109	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUPERAVIT POR DONACIONES		11862	11862	0	19562	18717	18717	18717	18717	18529	18.529	18529
SUPERAVIT POR VALORIZACION		1265	485011	0	581899	721257	605196	647383	638487	652833	593.271	599696
SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION		61	61	0	4233	0	0	0	0	0	0	0
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		28858	42525	0	78523	89633	106584	113449	113449	113449	113.449	113449
EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO		8605	8674	0	13614	16573	-121284	-75065	-125705	-230423	73.394	-64130
AJUSTE POR INFLACION		0	0	29696	44273	0	0	0	0		-19843	29
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$	239014	881767	1073902	1179977	1480949	1377043	1376709	1319577	1109330	1020290	872479

ANEXO 10. Estado de resultados Energía 1995 -2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP											
ESTADO DE RESULTADOS ENERGÍA											
AL 31 DE DICIEMBRE											
(Expresado en millones de pesos)											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 228012	266796	324986	427324	359532	428410	437547	429545	540325	588721	731739
INGRESOS PRIMARIOS	200741	245900	321256	420787	350131	428410	437547	429545	540325	588721	731739
INGRESOS SECUNDARIOS	27271	20896	3730	6537	9401	0	0	0			
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 14515	32702	60337	54293	104499	66172	173666	93891	-9224	127188	86004
.FINACIEROS	2367	1183	694	11125	16510	13219	69590	52743	28434	130885	73726
EXTRAORDINARIOS	3086	5250	0	3649	22676	3201	6388	12454	8409	5651	14520
AJUSTES EJERCICIOS ANTER	0	255	8	10863	36723	0	67133	29575	-54466	-12740	-2392
OTROS ING.NO OPERACIONALES	4247	9745	16024	1105	0	30975	0	1612	10118	3250	150
CORRECCION MONETARIA	4816	16270	43611	27551	28590	18777	30554	-2493	-1718	142	0
TOTAL INGRESOS	\$ 242527	299498	385323	481616	464031	494582	611212	523437	531102	715910	817742
COSTOS DE VENTA	\$ 221442	269345	300675	384410	340488	477573	459217	473034	519551	538809	757462
COSTOS DE OPERACIÓN	221442	269345	300675	384410	340488	477573	459217	473034	519551	538809	757462
COSTOS DE MANTENIMIENTO											
COSTOS SECUNDARIOS											
ADMINISTRACION PROPIA											
ADMINISTRACION GENERAL											
COMPRA DE ENERGIA Y USO DE AGUA											
COSTOS FINANCIEROS											
DEPRECIACION											
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES											
PERDIDAS TECNICAS											
GASTOS	\$ 12482	18637	44225	83592	106971	138294	227061	176107	241974	90835	124410
GASTOS ADMINISTRATIVOS				43576	60449	73878	59767	65815	63293	62749	68956
PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.				9640	6323	17745	28927	32666	11627	18155	19645
OTROS GASTOS	12482	18637	44225	30375	40198	46671	138367	77626	167053	9931	35809
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 233924	287982	344900	468002	447458	615867	686278	649142	761525	629644	881872
PROVISION IMPUESTOS										0	
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS	8603	11516	40423	13614	16573	-121284	-75065	-125705	-230423	86266	-64130
RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION										-19843	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0	-2843	-1183			0	0	0	0		
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ 8603	8673	39240	13614	16573	-121284	-75065	-125705	-230423	66423	-64130

ANEXO 11. Balance general Energía a precios constantes del 2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP											
BALANCE GENERAL ENERGÍA											
AL 31 DE DICIEMBRE											
(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic/2005)											
ACTIVOS											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 22417	27274	24722	55830	122218	47063	76684	-126403	-227964	-310632	-504439
EFFECTIVO	2216	1904	5209	3387	2920	13311	26683	25401	108471	144512	3989
INVERSIONES	47	2826	3055	0	0	1	1	0	0	0	0
DEUDORES	11154	16481	7843	44635	114136	30467	46154	-155675	-340519	-459515	-513718
INVENTARIOS	8328	10101	8600	7808	4873	2892	3432	3299	3604	3866	4648
OTROS ACTIVOS	672	-4037	15	0	290	392	413	572	480	505	642
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 56457	316615	480012	604867	840399	930638	983382	1221653	1215268	1279908	1376918
INVERSIONES	1654	83371	121973	83249	88119	100581	103737	114148	122429	221377	270470
DEUDORES	543	319	2624	-17889	3678	8529	11378	211408	265621	272528	272084
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	21665	186666	282227	194294	258082	302825	339414	336310	222761	219666	231791
OTROS ACTIVOS	29539	39593	58158	345213	490520	518702	528853	559786	604458	566337	602573
DIFERIDOS	3056										
TOTAL ACTIVO	\$ 78874	343889	504734	660696	962617	977701	1060066	1095249	987304	969276	872479
PASIVOS											
PASIVO CORRIENTE	\$ 23477	33087	25688	71198	152582	221749	243379	152331	167227	129172	84564
DEUDA PUBLICA	2588	2980	6380	12629	24363	58454	76683	18355	24067	10947	17581
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1995	0	4081	5867	3025	2662	3320	3880	31738	0	0
CUENTAS POR PAGAR	17865	28692	12353	51133	118111	149953	155302	122649	104202	110147	62026
OBLIGACIONES LABORALES	1029	1329	2085	1570	2348	4990	3477	3475	4068	2412	2407
PASIVOS ESTIMADOS	0	0	790	0	241	0	1617	0	0	3815	1101
OTROS PASIVOS	0	87	0	0	4495	5691	2981	3971	3152	1851	1449
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 32515	93715	135023	171480	217306	263018	302128	499982	537598	525431	514367
DEUDA PUBLICA	8631	59000	79090	87347	92177	101049	106593	183289	208343	275696	241476
CUENTAS POR PAGAR	0	0	6535	0	0	0	0	64091	75194	0	0
OBLIGACIONES LABORALES	761	1637	2803	2839	4453	4961	5410	5912	7516	4003	3860
BONOS Y TITULOS EMITIDOS	0	0	0	1680	1950	0	0	0	0	0	0
PASIVOS ESTIMADOS	12797	22289	35299	60456	95110	129539	159299	216690	225983	236307	256187
OTROS PASIVOS	10325	10790	11296	19159	23616	27469	30826	30000	20561	9425	12845
DEUDAS A EMPRESAS FILIALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	\$ 55991	126802	160711	242679	369888	484768	545507	652313	704825	654602	598931

PATRIMONIO

		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
TOTAL PATRIMONIO	\$	22883	217087	344023	418108	592728	492933	514559	442936	282478	314673	273519
CAPITAL FISCAL		2	2	288931	3	3	3	4	4	4	4	5
CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO		0	0	0	3							
RESERVAS		0	3356	286	6290	38367	42851	46473	50094	53715	76187	86043
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS		0	0	0	137	159	174	188	203	218	232	245
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		6203	0	40848	-3902	4183	17363	-74558	-142672	-264863	-501610	-480317
SUPERAVIT DONADO INTERDIVISIONES		-36	-43	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUPERAVIT POR DONACIONES		3914	4626	0	10954	12166	13289	14412	15535	16490	17602	18529
SUPERAVIT POR VALORIZACION		417	189154	0	325863	468817	429689	498485	529944	581021	563607	599696
SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION		20	24	0	2370	0	0	0	0	0	0	0
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		9523	16585	0	43973	58262	75675	87356	94163	100970	107777	113449
EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO		2840	3383	0	7624	10772	-86112	-57800	-104335	-205077	69724	-64130
		0	0	13957	24793	0	0	0	0	0	-18851	29
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$	78875	343889	504734	660787	962617	977701	1060066	1095249	987303	969275	872450

ANEXO 12. Estado de resultados Energía a precios constantes del 2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP											
ESTADO DE RESULTADOS ENERGÍA											
AL 31 DE DICIEMBRE											
(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic. 2005)											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 75244	104050	152743	239301	233696	304171	336911	356523	480889	559285	731739
INGRESOS PRIMARIOS	66245	95901	150990	235640	227585	304171	336911	356523	480889	559285	731739
INGRESOS SECUNDARIOS	8999	8149	1753	3661	6110	0	0	0	0	0	0
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 4790	12754	28358	30404	67924	46982	133723	77930	-8209	120829	86004
.FINACIEROS	781	461	326	6230	10731	9386	53585	43777	25306	124341	73726
RECUPERACION DE INVERCIONES	1018	2048	0	2043	14739	2272	4919	10337	7484	5369	14520
UTILIDAD VENTA CHILDRAL	0	99	4	6084	23870	0	51693	24547	9005	-12103	-2392
OTROS ING.NO OPERACIONALES	1402	3801	7531	619	0	21993	0	1338	-1529	3088	150
CORRECCION MONETARIA	1589	6345	20497	15428	18584	13332	23527	-2069	-1529	135	0
TOTAL INGRESOS	\$ 80034	116804	181102	269705	301620	351153	470634	434452	472680	680114	817742
COSTOS DE VENTA	\$ 73076	105045	141317	215270	221317	339077	353597	392619	462400	511869	757462
COSTOS DE OPERACIÓN	73076	105045	141317	215270	221317	339077	353597	392619	462400	511869	757462
COSTOS DE MANTENIMIENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS SECUNDARIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRACION PROPIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRACION GENERAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPRA DE ENERGIA Y USO DE AGUA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS	\$ 4119	7268	20786	46811	69531	98189	174837	146169	215357	86293	124410
GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	0	0	24403	39292	52453	46020	54626	56331	59611	68956
PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.	0	0	0	5399	4110	12599	22274	27113	10348	17248	19645
OTROS GASTOS	4119	7268	20786	24766	19744	33136	106542	64430	148678	9434	35809
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 77195	112313	162103	262081	290848	437265	528434	538788	677757	598162	881872
PROVISION IMPUESTOS											
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS	2839	4491	18999	7624	10772	-86112	-57800	-104335	-205077	81952	-64130
RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-18851	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0	-1109	-556	0	0	0	0	0	0	0	
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ 2839	3383	18443	7624	10772	-86112	-57800	-104335	-205077	63101	-64130

ANEXO 13. Balance general Telecomunicaciones 1995 – 2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP											
BALANCE GENERAL TELECOMUNICACIONES											
AL 31 DE DICIEMBRE											
(Expresado en millones de pesos)											
ACTIVOS	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 102278	159642	115655	210755	312474	379519	503932	565781	746.066	838454	929989
EFFECTIVO	4951	3866	9651	5349	3973	16326	30175	26648	106.127	132.459	3474
INVERSIONES	106	5738	5660	0	0	0	0	0	0	0	0
DEUDORES	11142	16746	26487	175405	290481	360189	466530	531047	631.474	693.141	915645
INVENTARIOS	64766	77563	73857	29432	16915	1920	6375	5138	3.641	4.346	4127
OTROS ACTIVOS	21313	55729	0	570	1106	1084	853	2948	4.825	8.509	6743
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 317912	547730	841435	827286	1093206	1088218	1023754	986372	781.269	698.464	678367
INVERSIONES	14455	27134	35636	40958	35313	17760	15656	12427	17.145	20.551	17988
DEUDORES	101	146	148	610	2844	1454	1572	0	12.000	17.489	18147
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	223076	426732	612374	625712	729870	788593	722370	674752	483.761	428.514	401819
OTROS ACTIVOS	67393	70797	161835	160006	325180	280411	284156	299193	268.363	231.910	240414
DIFERIDOS	12887	22921	31442	0	0	0	0	0			0
TOTAL ACTIVO	\$ 420190	707372	957090	1038041	1405681	1467737	1527686	1552153	1.527.335	1.536.918	1608356
PASIVOS											
PASIVO CORRIENTE	\$ 77044	105116	113445	115657	211977	209143	192061	86035	115.777	99.008	82519
DEUDA PUBLICA	16195	12851	23639	27281	42325	88141	84428	29327	23.859	11.956	11561
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2768	0	6420	9123	4117	3386	3926	3389	3.731	0	0
CTAS.POR PAGAR	27573	49162	24531	68319	136060	44131	30613	31924	27.056	21.570	32838
OBLIGACIONES LABORALES	4516	4728	6104	3303	5524	8948	5522	3997	5.661	3.002	3097
PASIVOS ESTIMADOS	3041	3370	5522	7631	7503	0	16016	4369	40.621	47.578	26759
OTROS PASIVOS	22951	35005	47229	0	16448	64537	51557	13028	14.850	14.903	8264
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 90918	206312	296606	392596	426052	457447	483149	568466	625.233	542.709	502719
DEUDA PUBLICA	37468	131401	186044	140742	128302	176386	174299	193165	211.276	183.280	168755
CUENTAS POR PAGAR	0	0	10501	0	0	0	0	45	0	2.863	1854
OBLIGACIONES LABORALES	48520	70182	95103	7428	7704	9271	9970	9016	11.283	4.942	5688
BONOS Y TITULOS EMITIDOS	0	0	0	41000	41000	0	0	0	0	0	0
PASIVOS ESTIMADOS	3853	3853	3853	118847	174243	198151	216230	285646	361.317	339.056	310839
OTROS PASIVOS	1077	876	1105	84580	74802	73640	82650	80595	41.357	12.569	15583
DEUDAS A EMPRESAS FILIALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	\$ 167962	311428	410051	508253	638029	666590	675210	654501	741.011	641.717	585238

PATRIMONIO

		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
TOTAL PATRIMONIO	\$	252228	395944	547039	529787	767651	801147	852476	897651	786.325	895.201	1023119
CAPITAL FISCAL		4	4	9	4	4	4	4	4	4	4	4
CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO		0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
RESERVAS		0	35971	36689	66726	97021	119556	119556	119556	119.556	143.629	150723
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS		0	0	0	58	58	58	58	58	58	58	58
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		91225	0	0	6941	25841	46024	83120	90687	118.498	28.350	100909
SUPERAVIT DONADO INTERDIVISIONES		-42	-44	39	0	0	0	0	0	0	-24.073	0
SUPERAVIT POR DONACIONES		36352	36352	46656	66926	59444	65439	65439	65439	65.439	65.439	65439
SUPERAVIT POR VALORIZACION		429	177009	225363	224536	278865	227356	226508	243873	222.695	227.846	236860
SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION		17	17	0	-104786	816	0	0	0	0	0	0
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		88271	135547	173425	229495	262885	305614	350223	350223	350.223	350.223	350223
EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO		35972	11088	64858	-4845	42718	37096	7567	27811	-90.148	103.725	118908
AJUSTE POR INFLACION		0	0	0	44726	0	0	0	0	0	0	-6
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$	420190	707372	957090	1038040	1405680	1467737	1527686	1552153	1.527.335	1.536.917	1608356

ANEXO 14. Estado de resultados Telecomunicaciones 1995 -2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP											
ESTADO DE RESULTADOS TELECOMUNICACIONES											
AL 31 DE DICIEMBRE											
(Expresado en millones de pesos)											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 78280	101701	151043	165158	179144	205835	247905	269374	311898	317280	300308
INGRESOS PRIMARIOS	51596	68045	110329	121411	177949	205835	247905	269374	311897,7	317280	300308
INGRESOS SECUNDARIOS	26684	33656	40714	43747	1195	0	0	0			
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 33572	57486	80657	59165	99764	132935	197819	69120	53389	23872	45792
.FINACIEROS					5063	4327	6396	7675	16134,9	12.426	11093
EXTRAORDINARIOS					35738	15962	32972	37435	32692,1	32.445	36466
AJUSTES EJERCICIOS ANTERIORES					21300	100539	133413	23353	4176,6	-21.871	-1766
OTROS ING.NO OPERACIONALES	27103	29225	36591	18156	0	38	0	0	0	734	0
CORRECCION MONETARIA	6469	28261	44066	41009	37663	12069	25038	657	385	139	0
TOTAL INGRESOS	\$ 111852	159187	231700	224323	278908	338770	445723	338494	365286	341152	346100
COSTOS DE VENTA	\$ 60094	82407	119213	149941	109132	92050	118553	144754	130758	131340	114099
COSTOS DE OPERACIÓN	788	698	1707	60457	109132	92050	118553	144754	130758	131340	114099
COSTOS DE MANTENIMIENTO	19446	29146	31350	0							
COSTOS SECUNDARIOS	1511	1845	3881	0							
ADMINISTRACION PROPIA	13919	16964	21429	23231							
ADMINISTRACION GENERAL	11216	12880	17060	0							
COMPRA DE ENERGIA Y USO DE AGUA	0	0	0	0							
COSTOS FINANCIEROS	2664	6114	16247	24988							
DEPRECIACION	7893	10340	25577	38031							
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	2657	4420	1962	3234							
PERDIDAS TECNICAS											
GASTOS	\$ 15788	62222	44492	34452	127059	209624	319603	165929	324677	47872	113094
GASTOS ADMINISTRATIVOS					60680	76290	61158	70448	80696,9	73.053	75906
PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.					20759	17345	27060	49209	111362,9	8.249	35223
OTROS GASTOS	15788	62222	44492	34452	45620	115989	231385	46272	132616,9	-33430	1964
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 75882	144629	163705	184393	236190	301674	438156	310683	455435	179212	227192
PROVISION IMPUESTOS										58215	
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS	35970	14558	67995	39930	42718	37096	7567	27811	-90148	103726	118908
RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION										-24073	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0	-3470	-3136	-7630		0	0	0	0	0	
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ 35970	11088	64859	32300	42718	37096	7567	27811	-90148	79653	118908

ANEXO 15. Balance general Telecomunicaciones a precios constantes del 2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP												
BALANCE GENERAL TELECOMUNICACIONES												
AL 31 DE DICIEMBRE												
(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic/2005)												
ACTIVOS												
		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ACTIVOS CORRIENTES	\$	33752	62260	54358	118023	203108	269458	388028	469598	663999	796531	929989
EFFECTIVO		1634	1508	4536	2995	2582	11591	23235	22118	94453	125836	3474
INVERSIONES		35	2238	2660	0	0	0	0	0	0	0	0
DEUDORES		3677	6531	12449	98227	188812	255734	359228	440769	562011	658484	915645
INVENTARIOS		21373	30250	34713	16482	10995	1363	4909	4265	3240	4128	4127
OTROS ACTIVOS		7033	21734	0	319	719	770	657	2447	4294	8083	6743
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$	104911	213615	395474	463280	710584	772635	788290	818689	695330	663540	678367
INVERSIONES		4770	10582	16749	22937	22954	12609	12055	10315	15259	19523	17988
DEUDORES		33	57	70	341	1848	1032	1211	0	10680	16614	18147
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS		73615	166425	287816	350399	474415	559901	556225	560044	430548	407089	401819
OTROS ACTIVOS		22240	27611	76062	89603	211367	199092	218800	248330	238843	220314	240414
DIFERIDOS		4253										
TOTAL ACTIVO	\$	138663	275875	449832	581303	913692	1042093	1176318	1288287	1359329	1460072	1608356
PASIVOS												
PASIVO CORRIENTE	\$	25425	40995	53319	64768	137785	148491	147887	71409	103042	94057	82519
DEUDA PUBLICA		5344	5012	11110	15278	27511	62580	65009	24341	21234	11358	11561
OBLIGACIONES FINANCIERAS		913	0	3017	5109	2676	2404	3023	2813	3320	0	0
CUENTAS POR PAGAR		9099	19173	11530	38259	88439	31333	23572	26497	24080	20491	32838
OBLIGACIONES LABORALES		1490	1844	2869	1849	3591	6353	4252	3318	5038	2852	3097
PASIVOS ESTIMADOS		1004	1314	2595	4273	4877	0	12332	3626	36153	45199	26759
OTROS PASIVOS		7574	13652	22198	0	10691	45821	39699	10813	13217	14158	8264
PASIVOS NO CORRIENTES	\$	30003	80462	139405	219854	276934	324788	372025	471827	556457	515573	502719
DEUDA PUBLICA		12364	51246	87441	78815	83396	125234	134210	160327	188036	174116	168755
CUENTAS POR PAGAR		0	0	4935	0	0	0	0	37	0	2719	1854
OBLIGACIONES LABORALES		16012	27371	44698	4159	5008	6582	7677	7483	10042	4695	5688
BONOS Y TITULOS EMITIDOS		0	0	0	22960	26650	140687	0	0	0	0	0
PASIVOS ESTIMADOS		1271	1503	1811	66554	113258	52284	166497	237086	321572	322103	310839
OTROS PASIVOS		355	342	519	47365	48621	52284	63640	66894	36808	11940	15583
DEUDAS A EMPRESAS FILIALES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	\$	55427	121457	192724	284622	414719	473279	519912	543236	659499	609631	585238

PATRIMONIO

		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
TOTAL PATRIMONIO	\$	83235	154418	257108	296681	498973	568814	656406	745051	699829	850440	1023124
CAPITAL FISCAL		1	2	4	2	3	3	3	3	4	4	4
CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO		0	0	0	3						0	
RESERVAS		0	14029	17244	37367	63064	84885	92058	99232	106405	136448	150723
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS		0	0	0	32	37	41	44	48	51	55	58
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		30104	0	0	3887	16797	32677	64002	75271	105463	26932	100909
SUPERAVIT DONADO INTERDIVISIONES		-14	-17	18	0	0	0	0	0	0	-22869	0
SUPERAVIT POR DONACIONES		11996	14177	21928	37479	38638	46461	50388	54314	58240	62167	65439
SUPERAVIT POR VALORIZACION		142	69034	105921	125740	181262	161423	174411	202415	198198	216453	236860
SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION		6	7	0	-58680	530	0	0	0	0	0	0
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		29129	52863	81510	128517	170875	216986	269672	290685	311699	332712	350223
EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO		11871	4324	30483	-2713	27767	26338	5827	23083	-80232	98539	118908
		0	0	0	25047	0	0	0	0	0	0	-6
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$	138663	275875	449832	581303	913692	1042093	1176318	1288287	1359328	1460071	1608362

ANEXO 16. Estado de resultados Telecomunicaciones a precios constantes del 2005

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP											
ESTADO DE RESULTADOS TELECOMUNICACIONES											
AL 31 DE DICIEMBRE											
(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic. 2005)											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 25832	39663	70990	92488	116444	146143	190887	223580	277589	301416	300308
INGRESOS PRIMARIOS	17027	26538	51855	67990	115667	146143	190887	223580	277589	301416	300308
INGRESOS SECUNDARIOS	8806	13126	19136	24498	777	0	0	0	0	0	0
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 11079	22420	37909	33132	64847	94384	152320	57370	47516	22679	45792
.FINACIEROS	0	0	0	0	3291	3072	4925	6370	14360	11805	11093
RECUPERACION DE INVERCIONES	0	0	0	0	23230	11333	25388	31071	29096	697	36466
UTILIDAD VENTA CHILDRAL	0	0	0	0	13845	71382	102728	19383	3717	30822	-1766
OTROS ING.NO OPERACIONALES	8944	11398	17198	10167	0	27	0	0	0	-20777	0
CORRECCION MONETARIA	2135	11022	20711	22965	24481	8569	19279	546	343	132	0
TOTAL INGRESOS	\$ 36911	62083	108899	125621	181290	240527	343207	280950	325105	324095	346100
COSTOS DE VENTA	\$ 19831	32139	56030	83967	70936	65355	91286	120146	116375	124773	114099
COSTOS DE OPERACIÓN	260	272	802	33856	70936	65355	91286	120146	116375	124773	114099
COSTOS DE MANTENIMIENTO	6417	11367	14735	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS SECUNDARIOS	499	720	1824	0	0	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRACION PROPIA	4593	6616	10072	13009	0	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRACION GENERAL	3701	5023	8018	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPRA DE ENERGIA Y USO DE AGUA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS FINANCIEROS	879	2384	7636	13993	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACION	2605	4033	12021	21297	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	877	1724	922	1811	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS	\$ 5210	24267	20911	19293	82588	148833	246094	137721	288962	45478	113094
GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	0	0	0	39442	54166	47091	58472	71820	69400	75906
PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.	0	0	0	0	13493	12315	20837	40843	99113	7836	35223
OTROS GASTOS	5210	24267	20911	24916	22394	82352	178167	38406	118029	-31758	1964
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 25041	56405	76941	103260	153524	214189	337380	257867	405337	170251	227192
PROVISION IMPUESTOS											
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS	11870	5678	31958	22361	27767	26338	5827	23083	-80232	98539	118908
RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-22869	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0	-1353	-1474	-4273	0	0	0	0	0	0	
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ 11870	4324	30484	18088	27767	26338	5827	23083	-80232	75670	118908